



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Programa de Pós-Graduação em Economia  
Mestrado Profissional em Economia

JUVENIL RODRIGUES DA CRUZ JÚNIOR

**ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE  
TRAMITAÇÃO LITIGIOSA DOS TRTs DE 2008 A 2017**

Brasília – DF

2020

JUVENIL RODRIGUES DA CRUZ JÚNIOR

**ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE  
TRAMITAÇÃO LITIGIOSA DOS TRTs DE 2008 A 2017**

Dissertação de mestrado apresentada ao  
Mestrado Profissional em Economia, vinculado  
ao Programa de Pós-Graduação em Economia  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Mestre em Economia

Professor Orientador: José Carneiro da Cunha Oliveira Neto

Brasília – DF

2020

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

dC957a da Cruz Júnior, Juvenil Rodrigues  
Análise de eficiência do processo de tramitação litigiosa dos TRTs de 2008 a 2017 / Juvenil Rodrigues da Cruz Júnior; orientador José Carneiro da Cunha Oliveira Neto. -- Brasília, 2020.  
95 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Economia - Gestão Econômica de Finanças Públicas) -- Universidade de Brasília, 2020.

1. Eficiência Técnica. 2. Análise Envoltória de Dados. 3. Tribunais do Trabalho. 4. Justiça em Números. I. Oliveira Neto, José Carneiro da Cunha, orient. II. Título.

JUVENIL RODRIGUES DA CRUZ JÚNIOR

**ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE TRAMITAÇÃO  
LITIGIOSA DOS TRTs DE 2008 A 2017**

Relatório final, apresentado à Universidade de  
Brasília, como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre.

Brasília, 03 de abril de 2020

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. José Carneiro da Cunha Oliveira Neto  
Orientador

---

Prof. Dr. Antônio Nascimento Júnior  
Membro interno não vinculado ao programa

---

Prof. Dr. Roberto de Goes Ellery Júnior  
Membro interno vinculado ao programa

---

Prof. Dr. Jorge Madeira Nogueira  
Suplente, membro interno vinculado ao programa

## **DEDICATÓRIA**

Primeiramente dedico este trabalho à minha mãe Luciana Cristina Marinho Tavares, que enfrentou desafios e me deu suporte a vida toda.

Ao meu pai Juvenil Rodrigues da Cruz, que desde muito cedo criou e tornou possível o aproveitamento de muitas oportunidades.

A Almir Ferreira Tavares, que é um pai para mim e está sempre ao meu lado, ao de minha mãe e de meu irmão.

A meu irmão Luan Raffael Rodrigues da Cruz, meu melhor amigo para toda a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, além daqueles a que dedico este trabalho, ao corpo funcional da SAA UnB, local onde sou lotado, pelo coleguismo, sentimento de camaradagem e apoio para buscar o crescimento profissional dentro desta organização de ensino e motivação para a prestação do serviço público com excelência.

À própria UnB pela oportunidade da realização da presente pesquisa, materializando em sua missão institucional não só o patrocínio acadêmico do ensino e pesquisa e seu fomento, mas da importância da educação como um aspecto global para a evolução da sociedade, com tecnologia, método e ética.

Ainda, a Bianca Torres e David Mezrahy, meus grandes amigos de longa data, desde o ensino fundamental e médio no Colégio Militar de Brasília onde nos conhecemos fazendo uma grande diferença nas boas escolhas e provendo apoio também que merece reconhecimento e celebração nos bons resultados colhidos.

“A finalidade da lei não é abolir ou conter, mas preservar e ampliar a liberdade. Em todas as situações de seres criados aptos à lei, onde não há lei, não há liberdade.”

John Locke

## **RESUMO**

Com a crescente discussão de eficiência na administração pública, justifica-se análise de recursos disponíveis e resultados desejáveis. Este trabalho busca analisar a eficiência do processo de tramitação litigiosa dos tribunais regionais do trabalho ao longo de 2008 a 2017 na primeira e segunda instância, considerando como insumos o quantitativo de servidores e magistrados e como produto o julgamento realizado através da metodologia de análise envoltória de dados.

Palavras-chave: DEA, Tribunais do Trabalho, Eficiência Pública

## **ABSTRACT**

With the growing discussion regarding efficiency in public administration, an analysis of available resources and desired outcomes is justified. This piece seeks to analyze the efficiency of regional labor courts' litigation procedures from 2008 through 2017 at the trial courts and the appellate court level, considering as inputs the quantity of employees and magistrates and as product the conclusion achieved by means of data envelopment analysis methodology.

Keywords: DEA, Labor Courts, Public Efficiency



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Índice de produtividade do magistrado por Taxa de Congestionamento em 2017	55
Gráfico 2 - Servidores da Jurisdição de São Paulo .....	60
Gráfico 3 - Magistrados da Jurisdição de São Paulo .....	61
Gráfico 4 - Eficiência Técnica DEA ano a ano .....	69
Gráfico 5 - Eficiência Técnica DEA em simulação única.....	71
Gráfico 6 - IPC - Jus referente ao ano de 2017 .....	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Despesas, magistrados, servidores e processos dos tribunais em 2003 .....	37
Tabela 2 - Matriz dos índices de Custo Eficiência (1995-2003) .....	40
Tabela 3 - Denominação das DMUs e suas regiões jurisdicionais .....	50
Tabela 4 - Servidores por Magistrados das Regiões do Trabalho de 2008 a 2017 .....	62
Tabela 5 - Instrução DEA ano a ano .....	64
Tabela 6 - Instrução DEA 2008 a 2017 em simulação única .....	66
Tabela 7 - Eficiência Técnica CRS dos 24 TRTs de 2008 a 2017 ano a ano .....	68
Tabela 8 - Eficiência Técnica CRS dos 24 TRTs de 2008 a 2017 em simulação única .....	70

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Formulação do problema .....	17
1.2	Objetivo Geral .....	20
1.3	Objetivos Específicos .....	21
1.4	Justificativa .....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	26
2.1	O poder Judiciário do Brasil .....	26
2.1.1	A justiça do trabalho.....	30
2.2	A importância da eficiência da Justiça para a economia .....	32
2.3	Justiça do Trabalho antes do Justiça em Números .....	37
2.4	DEA como instrumento de análise de eficiência em outros tribunais.....	41
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	49
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	49
3.2	Delimitação da organização e amostra .....	50
3.3	Procedimentos de coleta dos dados da pesquisa .....	51
3.4	Instrumento(s) de coleta de dados da pesquisa .....	53
3.5	Procedimentos de análise dos dados da pesquisa.....	56
3.6	Avaliação Preliminar dos Dados de Input e Output .....	60
3.7	Instrução dos comandos ao DEA .....	64
4	RESULTADOS DA ANÁLISE.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	74
6	CRONOGRAMA DE TRABALHO .....	77
	REFERÊNCIAS .....	78
	APÊNDICE A – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2008.....	84

APÊNDICE B – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2009 .....	85
APÊNDICE C – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2010 .....	86
APÊNDICE D – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2011 .....	87
APÊNDICE E – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2012 .....	88
APÊNDICE F – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2013.....	89
APÊNDICE G – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2014.....	90
APÊNDICE H – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2015.....	91
APÊNDICE I – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2016.....	92
APÊNDICE J – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2017 .....	93
ANEXO A – DEAP Considerações Técnicas .....	94

# 1 INTRODUÇÃO

Desde tempos muito antigos, quando o ser humano viu na sua organização social a existência de conflitos, procurou instituir formas de aplacar as diferenças para possibilitar a convivência harmoniosa e a distribuição de recursos na forma tida como mais justa no determinado momento.

Em primeiro momento, surgiu a auto tutela<sup>1</sup>, uma forma de resolução de conflito baseada na força e na coerção que o indivíduo possuía para fazer seus interesses prevalecerem diante dos do outro envolvido, em muitos casos não havia limites e a vida poderia ser tirada em detrimento de patrimônio ou mesmo da honra.

Em segundo, verificando as deficiências na balança de justiça e o ímpeto medieval existente na auto tutela, surgiu a auto composição, um método utilizado até hoje e que consiste na ponderação do conflito entre as partes envolvidas, elas mesmas resolvem da forma mais equilibrada possível uma resolução não hostil nem coercitiva. No Brasil<sup>2</sup> e atualmente este método é usado na forma de conciliação e de mediação. A diferença entre os métodos consiste no fato que o agente envolvido na composição das partes no primeiro caso não se envolve na resolução, apenas se houver coerção por parte de algum dos lados, já no segundo o agente é um condutor da resolução do conflito e deve ser habilitado para tal.

Em seguida surge o método por arbitragem, também utilizado hoje em dia. É sabido que a auto tutela falhou por ser hostil e permear injustas resoluções de conflito e a auto composição muitas vezes também falhava. Muitas partes eram menos suficientes que outras em suas defesas, ou por falta de conhecimento técnico a respeito das leis locais, ou por se sentirem coagidas diante de uma parte dotada de poderio público, bélico ou financeiro. Desta forma um terceiro imparcial e juramentado seria necessário para tomar a decisão. Quando foi concebida, a arbitragem contava com a presença de anciãos juramentados com a lei e, em tese, dotados de ilibada reputação, hoje existe a habilitação profissional para o árbitro e o respectivo regulamento.

---

<sup>1</sup> Uma herança não muito distante deste conceito é percebida nos institutos de legítima defesa e estado de necessidade, ambos tipificados como excludentes de ilicitude em fatos jurídicos tais como: Art. 188, I e II, art. 1210 e 1283 do Código Civil de 2002; art. 23, I, II e III, 24, § 1º e § 2º, art. 25 e seu parágrafo único.

<sup>2</sup> Art. 165 ao 175 do Código de Processo Civil de 2015.

Mesmo existindo a figura do terceiro imparcial de reputação ilibada e notório conhecimento a respeito das leis locais, era difícil verificar ainda a total imparcialidade, notando que as decisões costumavam ser tomadas de forma enviesada e motivada na maioria das vezes por afinidade pessoal com alguma das partes, ou alinhamento cultural ou ideológico. O árbitro naquela época, diferente de hoje, não era um operador das ciências jurídicas muito menos um agente do estado com função estrita para tal e todas as restrições legais de parcialidade.

Nasce então a jurisdição, que significa diretamente “dizer o direito”. Surge a imagem do juiz togado, qualificado e nomeado pelo estado para agir em nome dele na resolução de conflitos. Com base nesta necessidade surgem leis processuais para garantir a forma adequada de se requerer a aplicação da lei material e onde e quais casos cada juiz deve julgar além de estabelecer se há e quais as possibilidades de recurso em caso de irresignação com as decisões.

Com o passar do tempo, de segmentos tribais com funções rudimentares ligadas unicamente com a utilidade do indivíduo para o todo e sua capacidade de exercê-las, houve modernização nas práticas de geração de recursos e a tomada da consciência que estes recursos podem ser considerados uma forma de riqueza que poderia ser circulada e convertida em maiores proveitos para seus possuidores. Desta forma camadas sociais com determinadas funções começaram a se institucionalizar, guerreiros se tornaram militares, coletores se tornaram operários ou mesmo comerciantes e os anciãos se tornaram os que hoje atuam na função do estado, como agentes políticos.

Um fato de importante menção é a revolução francesa, 1789, trazendo como estandarte o lema “liberte, egalite, fraternite” (liberdade, igualdade, fraternidade) buscando a instituição do estado constitucional democrático pautado nos direitos humanos, pois anterior a esta quebra de paradigma político, existia um regime monárquico absolutista, onde todo o poder decisório cabal sobre a nação vinha da coroa e não possuía limites, o que abria precedentes para a existência da aristocracia, da burguesia e do afastamento do ente público às vontades do povo.

Com a evolução do regime constitucional, que em suma é a organização do estado sob a égide de uma carta máxima onde nenhuma pessoa, nem entidade, nem mesmo outro estado está acima da constituição dentro de sua jurisdição; houve aprimoramentos na atribuição de responsabilidades públicas, por exemplo, o estabelecimento de mecanismos para coibir abusos do estado que antes não existiam, a ratificação do processo jurídico e a limitação da área de atuação em que cada entidade ou organização do poder público em sua esfera pode atuar, não se limitando a apenas positivar direitos novos.

A discussão a respeito do funcionamento de organizações não é algo moderno e é essencial para que estas possam continuar existindo e até mesmo ampliar o seu alcance. Dotar esta organização com recursos que são públicos torna ainda mais persistente esta discussão.

Sabe-se que toda organização é, no mínimo, um conjunto de agentes ou mesmo um agente individual, que dotado de recursos, os empreende para realizar algum trabalho e deste esforço obter algum resultado já definido como objetivo. Neste sentido a administração pública não se difere muito de organizações privadas na sua origem.

Na administração pública do Brasil as organizações possuem como marco normativo a constituição federal, a qual condiciona como esta irá ser criada, de onde virão os recursos para seu provimento, como será realizada a admissão de seus agentes e o regime a qual estes agentes serão submetidos para que os seus objetivos sejam alcançados.

Diante disto observa-se que há certa solenidade jurídica para se criar e manter tais entidades, o que a priori pode levar o leigo a acreditar que estas poderão valer destes institutos normativos para perpetuar suas atividades sem represálias ou consequências diretas de sua má administração.

A constituição federal além do princípio da legalidade, em seu artigo 37, traz o da eficiência e a conjunção dos dois pode ser considerado o Norte para as práticas de gerência dos recursos públicos.

Legalidade é tudo aquilo que se encontra tipificado em instituto normativo em sentido estrito. Da Constituição Federal até as instruções normativas regimentais, respeitando-as hierarquicamente e mantendo a congruência entre elas, para não haver conflitos.

Já a eficiência é um entendimento de administração, onde se aspira obter o máximo de resultados com economia de esforços e recursos. Este conceito não é necessariamente gastar menos ou obter os melhores resultados. Acaba por ser ideal na maioria das vezes atender ao equilíbrio entre melhorar seus resultados na medida em que podem ser melhorados e não atender a demanda.

Deve-se salientar neste caso, a pontuação feita por Celso Antônio Bandeira de Mello, onde os dois pilares da administração pública são os princípios da Supremacia do Interesse Público e o da Indisponibilidade do Interesse Público. Os quais, respectivamente, elucidam que o interesse público é supremo diante dos interesses privados, afastando a corrupção legal e doutrinária para o administrador não gerir a máquina para interesse que não seja o público ou dispor ele a interesse de quem quer que seja.

*“O Princípio da Eficiência se vê ainda mais reforçado pelo conflito positivo que possui com o Princípio da Proporcionalidade, já que também por força deste, em seus elementos” adequação” e “necessidade”, não se poderia impor a adoção de meio*

*(normalmente uma interpretação) inadequado ou desnecessariamente oneroso ao atingimento das finalidades legais, pelo simples apego a uma legalidade formal, impondo-se uma legalidade material, cujo substrato encontrar-se-ia na eficiente e menos onerosa possível realização dos objetivos constitucionais que estiverem em jogo.<sup>3</sup>*

Em economia, a eficiência é obtida sabendo o quanto se pode realizar de trabalho com o quanto se pode obter de resultado, ou seja, é necessário um referencial que possa ser mensurado, dentre seus insumos e produtos, dentro da própria administração pública. Desta forma não se requer apenas um mínimo de conhecimento jurídico para entender o funcionamento do aparelho estatal, mas econômico.

*“NORBERTO BOBBIO notava a emergência de uma "Teoria Realista do Direito, que volta a sua atenção mais à efetividade que à validade formal das normas jurídicas, colocando o acento, mais do que sobre a auto-suficiência do sistema jurídico, sobre a inter-relação entre sistema jurídico e sistema econômico, entre sistema jurídico e sistema político, entre sistema jurídico e sistema social em seu conjunto, ( ... ) procurando o seu objeto, em última instância, não tanto nas regras do sistema dado, mas sim na análise das relações e dos valores sociais dos quais se extraem as regras dos sistemas. ( ... ) A ciência jurídica não é mais uma ilha, mas uma região entre outras de um vasto continente” (SANTOS ARAGÃO, Alexandre de. 2004)*

Neste sentido é importante salientar que há o confronto entre os conceitos de eficiência e equidade. N. Gregory Mankiw explica que eficiência é o quantitativo máximo que é possível de ser retirado de determinado recurso, enquanto equidade é a forma mais justa de se distribuir este recurso.<sup>4</sup>

Sabendo que nossos entes públicos, além dos princípios já previamente elencados, são protegidos pelo princípio da reserva do possível, onde é reforçado que apesar da necessidade e da obrigatoriedade do serviço ser prestado, este não deverá adentrar a esfera do impossível, inclusive pedidos exorbitantes à esfera judicial têm sido negados, principalmente para não abrir precedentes demasiadamente onerosos ao estado, apesar da legitimidade deles.

Com base nisto é coerente procurar uma referência então dentro da própria administração pública para que os demais agentes e entidades possam seguir, o que torna a meta de referência possível de ser alcançada.

A administração pública é vasta e dotada de várias entidades, administração direta, indireta, órgãos de poder judiciário, executivo, legislativo e inclusive ministério público. Fora as esferas federais, estaduais, municipais e as particularidades do distrito federal. Assim sendo,

---

<sup>3</sup> SANTOS ARAGÃO, Alexandre De, “O princípio da eficiência” (2004) em referência à (IANNOTTA, Lucio. "Princípio di Legalità e Amministrazione di Risultato", in Amministrative e Legalità - Fonti Normative e Ordinamenti (Atti dei Convegno, Macerata, 21 e 22 de maio de 1999), Giuffrè Editore, Milão, 2000, p. 45).

<sup>4</sup> MANKIW, N. Gregory. Principles of Microeconomics. 4th edition. 2006



para estreitar o tema deste trabalho e focalizar o seu escopo foi escolhido o âmbito do poder judiciário, Tribunal Regional do Trabalho.

Há a percepção popular que a duração dos processos na justiça é grande e por sua vez, as decisões não costumam ser favoráveis à parte hipossuficiente perante a outra. Para ser técnico a pesquisa se mostra necessária.

Primeiro, entender o que são TRTs – Tribunais Regionais do Trabalho é fundamental para entender melhor o ordenamento jurídico brasileiro.

Sendo assim a Justiça do Trabalho tem sua competência prevista no artigo 114 da Constituição Federal, o TRT da 3ª Região a define como “o órgão do Poder Judiciário que tem o objetivo de solucionar e julgar conflitos decorrentes da relação de trabalho entre trabalhadores e empregadores”. Nesse sentido, sua atuação é realizada, inicialmente, pelos TRTs espalhados pelo Brasil.

Uma vez iniciado um processo trabalhista, esse é distribuído a uma das Varas do Trabalho<sup>5</sup> do local, compostas por um juiz cada. Caso alguma das (ou ambas) partes se sinta insatisfeita, é possível questionar a decisão emitida pelo juiz da Vara. Dessa forma a causa será analisada novamente pelo TRT responsável da região.

Vale ressaltar que os TRTs devem ser compostos por, no mínimo, sete juízes, todos necessariamente brasileiros (natos ou naturalizados). Em alguns casos, é permitido ainda recursos às decisões dos TRTs, que são analisados pelo Tribunal Superior do Trabalho – TST.

Atualmente, o Brasil possui 24 (vinte e quatro) Tribunais Regionais do Trabalho, divididos em regiões, com sedes espalhadas entre os diversos estados da federação.

Os TRTs representam o segundo grau de jurisdição da Justiça do Trabalho, ou seja, são responsáveis por julgar os recursos contra decisões emitidas pelas Varas do Trabalho. Cada uma dessas Varas é composta por um único juiz, ou “Juiz Singular”, nos termos do artigo 116 da CF/88. Nesse sentido uma vez julgadas pelos juízes trabalhistas em primeira instância, essas causas, em regra, devem chegar ao respectivo TRT. Isso ocorre pela regra geral que prevê a obrigação de sentenças proferidas contra a União, os Estados, os Municípios, as autarquias ou as fundações de direito público serem submetidas ao duplo grau de jurisdição. Ou seja, as

---

<sup>5</sup> A Vara do Trabalho é a primeira instância das ações de competência da Justiça do Trabalho, sendo competente para julgar conflitos individuais surgidos nas relações de trabalho. Tais controvérsias chegam à Vara na forma de Reclamação Trabalhista.

A Vara é composta por um Juiz do Trabalho titular e um Juiz do Trabalho substituto

sentenças não geram efeitos até o resultado final dos recursos, que podem confirmar ou modificar a decisão, além disso o Conselho Nacional de Justiça – CNJ afirma que:

*“Nos termos da Constituição Federal (art. 114) a Justiça do Trabalho é competente para julgar ações decorrentes da relação do trabalho e as de emprego regidas pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Atua também em casos que envolvem representação sindical, atos decorrentes de greve e pedido de indenização por dano moral ou patrimonial resultantes da relação de trabalho, entre outros. O ramo trabalhista do Judiciário tem ainda poder normativo e competência para julgar mandados de segurança, habeas corpus e habeas data quando o ato questionado envolve matéria sujeita à sua jurisdição e, ainda, dissídios coletivos.”*

Como é composto então os tribunais, a Constituição prevê, em seu artigo 115, certos critérios a serem obedecidos para o preenchimento das vagas de cada TRT. Assim, os juízes desses tribunais devem ter entre 30 (trinta) e 65 (sessenta e cinco) anos de idade, sendo escolhidos preferencialmente na região do respectivo tribunal.

A Constituição Federal prevê duas modalidades de ingresso de juízes nos TRTs.

Por um lado, um quinto dos juízes será recrutado entre advogados com mais de dez anos de efetiva atividade profissional e membros do Ministério Público Federal com mais de dez anos de carreira. Essa regra ficou conhecida como a regra do “quinto constitucional”.

Por outro, os demais membros serão originados da promoção de juízes do trabalho com mais de cinco anos de exercício. Essa promoção deve, necessariamente, ocorrer de forma alternada entre antiguidade e merecimento.

Por ser a segunda instância da Justiça do Trabalho, a maioria dos casos analisados é de decisões de outros juízes. Entretanto, algumas ações contra atos de seus próprios magistrados são exemplos de causas que podem chegar diretamente aos TRTs.

O trabalho a ser desenvolvido será de análise direcionada ao produto, pois um de seus principais insumos é o serviço desempenhado por servidores públicos habilitados e com estabilidade assegurada pela lei 8.112/1990, regime estatutário. Em contrapartida, somente o juiz ou o colegiado pode proferir decisões processuais, assim o quadro de servidores tem papel coadjuvante e não necessariamente determinante, o que limita a tendência a quanto mais servidores maior a rapidez pois a decisão final será proferida somente pelo competente para tanto, com isso pode-se formular a hipótese que o número maior de servidores nem sempre remeterá a uma maior eficiência.

Além disso o regime estatutário define deveres<sup>6</sup> aos servidores como servir com eficiência e zelo pela função pública e o trabalho desempenhado.

---

<sup>6</sup> Lei 8112/1990, art. 116 estabelece os deveres do servidor.

Contudo, discute-se a avaliação de eficiência voltada ao produto na seara pública em virtude do princípio da não interrupção do serviço público e do estado não poder se negar a dar uma resposta dentro da lei quando provocado, ou seja, a demanda não pode ser controlada, o serviço não pode ser recusado, principalmente dentro da área judicial quando atendidos os requisitos postulatórios.

## 1.1 Formulação do problema

É importante cada vez mais estudar mecanismos de análise de eficiência e coloca-los a prova, principalmente dentro do serviço público, onde há a responsabilidade de prestar contas dos gastos, da demanda e da forma com a qual o serviço está sendo executado. Papel este asseverado inclusive através da lei da transparência.

Apesar dos mecanismos anteriormente mencionados, ainda é possível que a máquina pública não esteja no funcionamento ótimo que ela pode alcançar. Contudo a maior preocupação por transparência dentro do âmbito do poder judiciário se dá ao cumprimento da imparcialidade em sentido estrito por parte de magistrados e servidores, que de forma suspeita, atuavam por interesses particulares no exercício da função.

Apesar da tecnologia menos difundida e ritos mais solenes para se obter informações que em regra são públicas a preocupação por parte dos usuários existia, principalmente litigantes e advogados preocupados com prazos processuais, prescrição de processos, perda de valores e até extravio dos autos.

*“Tentando identificar problemáticas a serem trabalhadas neste poder, o estudo A imagem do Judiciário junto à população brasileira, do Centro de Pesquisas de Opinião Pública da UnB (Universidade de Brasília, apud Vieira e Pinheiro, 2008), conclui que, atualmente, a justiça no Brasil não atende bem às necessidades do povo brasileiro, tem problemas de gestão e de planejamento, precisa de reformulações, é lenta e não oferece tratamento igualitário a seus demandantes”<sup>7</sup>*

Verificando que a causa destes problemas tinha natureza mais administrativa que jurídica foi criado o Conselho Nacional de Justiça – CNJ através da emenda constitucional nº 45 de 2004 com o objetivo de realizar a reforma do poder judiciário e aplacar todas estas

---

<sup>7</sup> MAIA NOGUEIRA, José Marcelo. Estudo Exploratório da Eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros utilizando Análise Envoltória de Dados (DEA) Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 46(5):1317-340, set./out. 2012

questões que colocavam sob suspeita o trabalho realizado por esta esfera da república trazendo insegurança jurídica.

O CNJ consiste em uma entidade administrativa que integra a estrutura do poder judiciário mas não possui jurisdição em si, é presidida pelo presidente do STF, sediada em Brasília e tem como principais atribuições a gerência financeira e orçamentária do poder judiciário, além de prestar contas, dever de transparência e apurar irregularidades administrativas dentro da esfera do judiciário, fiscalizando também, a atuação dos juízes.<sup>8</sup>

Desde o momento de sua criação verifica-se a publicação do anuário “Justiça em Números”, onde constam dados relevantes para avaliar o trabalho do poder judiciário. Ele é dotado de dados como o orçamento efetivo, de pormenores como o quantitativo de cargos de magistrados existentes em um determinado tribunal, tempo de tramitação processual por instância e até um índice de litigiosidade para cada cem mil habitantes de uma determinada região jurisdicional.

Accountability é a premissa deste trabalho. Não somente prestar contas é a questão, mas a possibilidade de responsabilizar o agente causador de eventuais problemas decorrentes de sua ineficiência. Corrupção é uma variável presente em muitos cálculos, contudo é capaz de atribuir falta de solução e dificultar muitas respostas às perguntas feitas nesta pesquisa.

*“A accountability diz respeito à capacidade que os constituintes têm de impor sanções aos governantes, notadamente reconduzindo ao cargo aqueles que se desincumbem bem de sua missão e destituindo os que possuem desempenho insatisfatório. Inclui a prestação de contas dos detentores de mandato e o veredicto popular sobre essa prestação de contas. É algo que depende de mecanismos institucionais, sobretudo da existência de eleições competitivas periódicas, e que é exercido pelo povo”<sup>9</sup>*

A hipótese proposta é de acreditar-se que a gestão eficiente é muito mais capaz de suavizar ou eliminar mesmo muitos problemas decorrentes de um processo de tramitação que pode se mostrar demorado e muito custoso.

Há que se falar em demora processual em virtude de também termos como princípio constitucional a razoável duração do processo, mesmo que se cumpram prazos estabelecidos em leis e regimentos, estando fora do razoável, o direito corre grave risco de ter perdido sua importância ou mesmo por não o ter sido concedido em tempo hábil, agravado a situação da parte demandante deste.

---

<sup>8</sup> CF/88: art. 92, I-A, §1º e art. 103-B.

<sup>9</sup> MIGUEL, Luís Felipe. Impasses da accountability: dilemas e alternativas da representação política. Rev. Sociol. Polit., Curitiba, n. 25, p. 25-38, Nov. 2005.

“A justiça que não cumpre suas funções dentro de um prazo razoável é, para muitas pessoas, uma justiça inacessível” – Art. 6º §1º da Convenção Europeia de Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais.

Desta forma reconhece-se a importância de mesmo que não haja imposição legal sobre um prazo específico que cada processo em seu gênero deva cumprir, que se é possível fazê-lo tramitar com qualidade e rapidez, que se faça, mas, se não for possível, que pelo menos exija-se o mínimo de insumos, como a quantidade de servidores e juízes atuando neste, no caso, tramitação processual eficiente.

Infelizmente é possível encontrar várias notícias que apesar de enviesadas podem dar visibilidade a fatos que normalmente não ganham conhecimento popular sobre o custo do poder judiciário brasileiro.

É inegável, apesar disto, o dispêndio de R\$ 93,7 bilhões, segundo o anuário publicado pelo CNJ em 2019 com ano base 2018 (o mais recente até a data de 08/02/2020), este valor corresponde a 1,4% do produto interno bruto nacional e a 2,6% dos gastos totais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Está em voga a discussão sobre eficiência de gasto público. De ponderar o valor da mão de obra de um servidor em comparação com a de um empregado na iniciativa privada, das respectivas qualificações profissionais; a produtividade efetiva, ou seja, se o serviço está sendo de fato prestado de forma ótima, aproveitando o máximo de seus recursos disponíveis para produzir o máximo de serviço.

No caso da justiça, os principais insumos do processo produtivo são Magistrados, juízes togados de primeiro grau, titulares ou substitutos, que compõem as varas, e desembargadores que compõem o segundo grau, conhecidas como turmas recursais; e servidores do quadro efetivo, podendo ser técnicos ou analistas, também chamados de força auxiliar, responsáveis tanto pela tramitação processual em si diretamente, atuando no andamento, juntando documentos, protocolando petições, atuando em tecnicidades institucionais e que normalmente são previstas em código de processo e regimento interno do tribunal; ou indiretamente responsáveis pela manutenção do próprio tribunal e no provimento de infraestrutura.

Segundo o anuário mais recente, a despesa em média por magistrado é de R\$ 46,8 mil, Não obstante a esta, a de servidor chega à média de R\$ 15,4 mil por servidor, de R\$ 4,1 mil por terceirizado colaborador e de R\$ 909,8 por estagiário.

Já o principal produto da justiça é o julgamento. A decisão devida ao cidadão que provoca a resposta jurisdicional do estado. Salienta-se neste caso que os insumos selecionados

para a realização deste trabalho são considerados insumos necessários, não há julgamentos sem servidores nem juízes, assim como acredita-se que não há eficiente processo com excesso de um ou de outro.

O tamanho do respectivo tribunal como organização e a complexidade de sua infraestrutura podem também ser determinantes para a celeridade da tramitação, além de afinidade dos membros do tribunal com os casos mais frequentes em determinadas regiões e como tais elementos podem também influenciar a construção de uma cultura organizacional que favoreça determinados tipos de processo ou matéria processual.<sup>10</sup>

De forma derradeira, explana-se que há grande importância de se encontrar o equilíbrio no dimensionamento de seus recursos humanos. Principalmente quando este é dotado de pouca mobilidade, tanto no provimento de seus cargos, quanto na desocupação destes, tanto na forma de exoneração<sup>11</sup> quanto demissão<sup>12</sup>; e por sua média remuneratória ser considerável.

A análise de eficiência buscará comparar dentro do próprio âmbito dos tribunais regionais, utilizando recursos já existentes e à disposição da gestão vigente, o quanto cada tribunal é capaz de produzir e se há desperdício de seus recursos e esforços e o quanto se pode melhorar neste sentido.

## 1.2 Objetivo Geral

O objetivo do trabalho será avaliar a eficiência do processo de tramitação litigiosa dos Tribunais Regionais do Trabalho tendo como ano base 2008 a 2017 através da Análise Envoltória de Dados (DEA).

---

<sup>10</sup> A. DALTON, Teresa. A matter of size: An Analysis of Court Efficiency Using Hierarchical Linear Modeling. University of Denver. 2009

<sup>11</sup> Exoneração é uma forma de desocupação do cargo público que tem caráter administrativo, pode ser de ofício ou a pedido nas formas previstas, *vide* regra, 8112/93.

<sup>12</sup> Demissão é uma forma de desocupação do cargo público que tem caráter penal, consequência de um processo administrativo ou judicial que tem o principal efeito a perda do cargo público.

### 1.3 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral e grande finalidade deste trabalho serão definidos os seguintes objetivos específicos.

- a) Mostrar conceitos básicos correlacionados ao tema.
- b) Apresentar a literatura anterior ao tema.
- c) Trazer dados pormenorizados de cargos de juiz, de servidores e julgamentos realizados.
- d) Realizar uma breve alusão ao Índice da Justiça Comparada.
- e) Explicar o porquê do uso de tais variáveis neste trabalho.
- f) Utilizar a Análise Envoltória de Dados (DEA).
- g) Discutir os resultados.
- h) Identificar possíveis causas de ineficiência.
- i) Propor futuras abordagens.

### 1.4 Justificativa

O presente trabalho encontra sua justificativa não somente nas forças normativas que institucionalizadas atribuem dever ao ente público de estabilizar a sociedade compondo e resolvendo conflitos, mas na sua necessidade. Além disto, os recursos utilizados para manter esta atividade estão cada vez mais questionados.

Ao compararmos nosso judiciário com o de outros países, como por exemplo à Alemanha e tomando como base o ano de 2018, observamos um gasto três vezes e meia maior por parte da justiça nacional em conversão direta da moeda à época, segundo dados da Comissão Europeia de Avaliação da Justiça – CEPEJ.<sup>13</sup>

Ainda, ao mesmo ano base, observa-se a produtividade média de 1.616 sentenças ao ano para cada juiz na justiça do Brasil, enquanto 959 na Itália, 689 na Espanha e 397 em

---

<sup>13</sup> Os dados em ampla transparência da CEPEJ podem ser encontrados em <[https://public.tableau.com/profile/cepej#!/vizhome/CEPEJ-Overviewv5\\_0EN/Overview](https://public.tableau.com/profile/cepej#!/vizhome/CEPEJ-Overviewv5_0EN/Overview)> Acesso em: 25/02/2020.

Portugal. Fato este abre o questionamento para o motivo da suposta ineficiência do processo de tramitação na justiça do Brasil.

Não é recente tal observação, Dakolias (1999)<sup>14</sup> já observava que juízes brasileiros à época utilizavam 65% do seu tempo de expediente em trabalhos não necessariamente jurisdicionais, que não demandavam estritamente a qualificação do profissional togado e sim do gestor, que por força de lei tem sua atribuição delegada à pessoa do juiz. Por exemplo as atribuições orçamentárias e prestação de contas do tribunal corresponde ao seu presidente e, em baixa instância também é possível se observar, como é o caso do juiz das varas comuns, que não só realiza as audiências, como é o responsável pelos recursos e pelos servidores que lá trabalham.<sup>15</sup>

O Poder Judiciário do Brasil, em breve resumo e números simples, se mostra mais oneroso em relação ao produto interno bruto, menos produtivo e ainda sim, comparando à população, como mesmo a estatística da CEPEJ adota, em grupos de cem mil habitantes, é um judiciário menor, proporcionalmente então, possuindo menos juízes.

A resposta para tal está no fato que magistrados no Brasil são remunerados de forma muito mais benéfica em relação à medida da população que em outros países e a carreira é de difícil acesso.

Para ingressar na magistratura é necessário realizar o curso de bacharelado em direito com aproveitamento e ter exercido pelo menos 3 (três) anos em práticas jurídicas, aprovação em concurso público de provas e títulos e múltiplas fases<sup>16</sup>. Toda esta solenidade ratifica o caráter elitista da carreira, não só pelo douto conhecimento da ciência do direito, reforçado pelo título em caráter de excelência e honraria provido aos advogados pelo então chefe de governo Dom Pedro I em 1827, mas principalmente pela construção da máquina pública, tornando a magistratura uma carreira privilegiada.

No Brasil os juízes possuem o direito de vitaliciedade no cargo após 2 (dois) anos de estágio avaliativo e só perdem o cargo por ação penal de crime comum ou de responsabilidade

---

<sup>14</sup> DAKOLIAS, Maria. **Court Performance Around the World: A comparative Perspective**. Yale Hum. Rts & Dev. 2 ED. (1999). Disponível em: <<https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=yhrdlj>> acesso em: 13/02/2020.

<sup>15</sup> A constituição em sentido macro dá esta ordem, mas a regulamentação de como é executada encontra respaldo nas resoluções do CNJ e nos respectivos regimentos internos dos tribunais.

<sup>16</sup> CF art. 91, I.



ou processo administrativo com as solenidades elencadas na Lei Orgânica da Magistratura Nacional. A pena mais conhecida é a de aposentadoria compulsória, que consiste em aposentar o juiz de forma irrecusável, mas passível de recurso por conta do duplo grau de jurisdição, mantendo os direitos previdenciários e o subsídio, vedando a atividade jurisdicional.

Consequência disto é a aparente não perseguição político ideológica da profissão, que garante, em tese, ao magistrado que este faça o seu trabalho jurisdicional sem temer que alguma das partes o vá coagir e parcializar sua decisão por receio de perder seu cargo. Tal garantia pode justificar a atuação de juízes de primeira instância, estes que não possuíram indicação política ou que não participaram de listas tríplexes ou sêxtuplas para compor algum órgão colegiado ou tribunal de alto escalão. O exemplo mais notório disto está na Lava Jato que até então estava sob a jurisdição de Sérgio Moro, que foi juiz da Justiça Federal e atualmente encontra-se ocupando o cargo de ministro da justiça.

Contudo, a vitaliciedade é garantida a todos os membros da magistratura nacional, inclusive àqueles que ocuparam seus cargos por indicação política. Se tratando que sua atividade jurisdicional pode recair sobre àqueles que os indicaram, se faz necessária a menção ao artigo 145, IV do Código de Processo Civil, que define como suspeito o juiz que se torna interessado na causa em favor de uma das partes. Evidentemente, tal alegação demanda prova por parte de quem a faz e é requerida por meio da peça cabível.

A notícia mais recente, é que foi realizado o arquivamento de todos os pedidos de suspeição de ministros do Supremo Tribunal Federal, violando inclusive o regimento do próprio tribunal.<sup>17</sup>

De forma derradeira, se faz uma breve comparação com a estabilidade funcional que o ocupante de cargo efetivo possui, garantido pela lei 8112 no âmbito federal. O servidor após aprovação do estágio probatório de 3 (três) anos recebe estabilidade no cargo, podendo perdê-lo apenas por sentença penal condenatória com efeitos do art. 91 do código penal, por processo administrativo disciplinar cuja falta disciplinar seja apenada com a perda do cargo ou por insuficiente avaliação de desempenho.

Quanto ao desempenho, a magistratura também possui determinação legal a respeito:

*Art. 56 – O Conselho Nacional da Magistratura poderá determinar a aposentadoria, com vencimentos proporcionais ao tempo de serviço, do magistrado:  
I – manifestadamente negligente no cumprimento dos deveres do cargo;  
II – de procedimento incompatível com a dignidade, a honra e o decoro de suas funções;*

---

<sup>17</sup> GLEZER, R.- Fora dos Holofotes: Um estudo empírico sobre o controle da imparcialidade dos ministros do STF – Fundação Getúlio Vargas (FGV, São Paulo) 2019

*III – de escassa ou insuficiente capacidade de trabalho, ou cujo proceder funcional seja incompatível com o bom desempenho das atividades do Poder Judiciário.<sup>18</sup>*

Então para a profissão do magistrado, mesmo com suas benesses prestigiosas, há a imposição expressa com a razoável produtividade, não sendo apenas pautada na razoável duração do processo, mas em todos os atos privativos de seu cargo.

A justificativa para chamar atenção à produtividade da justiça é infundável, contudo, há que se definir de todo o poder judiciário, a amostra a ser utilizada.

O período de dez anos de 2008 a 2017 é interessante a ser analisado pois possuem relatórios completos e concisos quanto às atividades dentro do poder judiciário, ainda, poderá, mesmo não sendo o principal escopo deste trabalho, ser percebida evolução ou não da eficiência da tramitação durante o período onde começou a vigorar o novo código de processo civil, o qual trouxe novos mecanismos para a resolução da lide favorecendo métodos auto compositivos.

Cada estado federado nesta república possui uma constituição estadual, suas leis, seus municípios e seu orçamento, o que confere certa autonomia na sua gestão. Desta forma percebe-se que as remunerações referentes aos cargos de servidores e colaboradores que compõem a justiça estadual são díspares, principalmente quanto aos seus planos de carreira. O que prejudicaria a análise por eficiência técnica, já que cada insumo do fator de produção não teria o mesmo peso, um servidor de um tribunal pode receber muito mais que outro de outro tribunal tendo a mesma capacidade técnica de produzir resultados e isto inviabilizaria esta análise.

Descartada a justiça estadual, o ramo da justiça comum que mais se aproxima da população, sobra a justiça federal (TRF's) dentro da justiça comum e a justiça trabalhista e eleitoral, dentro da justiça especial.

A justiça federal, composta por cinco tribunais regionais e suas respectivas varas se mostra interessante como escopo da análise por fazer parte da justiça comum, contudo a justiça do trabalho, não só por possuir vinte e quatro tribunais regionais e poder permitir em aspecto mais amplo uma visão da eficiência de locais mais variados, com características culturais e organizacionais diferentes, as quais serão as DMU's, desta análise, mas por manter o mesmo regime jurídico para todos os seus servidores e juízes, os quais também estão sujeitos às mesmas dotações remuneratórias e os mesmos planos de carreira, possibilitando a avaliação da eficiência técnica.

---

<sup>18</sup> Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979 (Lei Orgânica da Magistratura Nacional)

Os insumos teriam, portanto, a mesma capacidade técnica de produzir o mesmo resultado tendo o mesmo custo para o todo, no caso o Poder Judiciário, enquanto o produto é o julgamento realizado, a principal atribuição e razão de existir para resolução de conflitos com a garantia e o cumprimento da lei.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Diante da necessidade de se fundamentar a teoria do trabalho, foi realizada pesquisa na literatura aplicável. Os conceitos a serem abordados envolverão desde os motivos que levam a instituições se formarem como organizações e que tipo elas são, qual a natureza de uma organização da justiça e como ela deverá buscar a eficiência se não há concorrência de mercado ou leis de oferta e demanda que possam reger o seu comportamento.

Inicialmente a base legal será explicada, pois a justiça, como atividade monopolizada pelo poder público, deve ter um instrumento normativo de teor imperativo e abrangente para que seus efeitos se oponham a todos que possam se submeter.

Após, o paralelo entre a atividade judiciária e a noção de eficiência, trazendo estudos anteriormente realizados buscando avaliar tal fenômeno, se houve melhora, piora, explicando seus respectivos métodos e qual a validade desses estudos para esta dissertação.

### **2.1 O poder Judiciário do Brasil**

A institucionalização de um poder do estado com a competência principal para dirimir conflitos e ter a palavra final para sua execução é antiga, derivada da teoria de pesos e contrapesos, possui datação até da Grécia antiga, mas foi com Montesquieu que de fato foi concretizado como conceito.

A teoria diz que deve existir um ente no poder público responsável para administrar o estado, manter a máquina pública funcionando, executar atos de expediente e cumprir a lei. Seria um serviço eminentemente burocrático, dotado de preocupações orçamentárias e com a função de garantir que os serviços públicos de fato funcionassem. Desta forma, pode se atribuir a responsabilidade ao poder executivo a função típica da gestão do estado.

Para que a gestão realizada pelo poder executivo possa acontecer sem vícios, sem abusos ou desvios das finalidades da coisa pública, existirá o poder legislativo para que se instituam normas máximas, que inclusive o administrador máximo do estado, seja um monarca, seja um presidente, esteja sujeito a elas, podendo mesmo perder o seu cargo e ser responsabilizado por danos causados em sua gestão. Ainda, procurará definir leis para nortear a conduta social, sejam leis civis para tutelar as relações de consumo, os negócios jurídicos, as

relações familiares no que diz respeito a patrimônio ou sucessão, sejam leis penais para tipificar atos como criminosos e atribuir a eles a pena devida, como por exemplo o roubo, tipificado no artigo 157 do código penal brasileiro, ou mesmo abolir um fato que antigamente era crime, e atualmente não o é, como o adultério, cuja responsabilidade hoje em dia é visto como algo eminentemente civil e que na inexistência de danos colaterais, diz respeito apenas as partes.<sup>19</sup>

Tipificados fatos penais e leis civis para reger as relações sociais, no descumprimento destas normas haverá a necessidade de se resolver tal fato, pois uma sociedade conflituosa e imersa no caos não se permite o progresso, não se permite eficaz administração e não transmite segurança ao portador do poder máximo que este permaneça no poder. Um poder judiciário organizado é necessário.

À justiça a competência de dirimir conflitos que ocorram na sociedade. Ao cidadão é garantido o direito de provocar o estado e dele obter uma resposta, mesmo que esta resposta seja que sua demanda não encontra respaldo na lei. E mesmo que alguma demanda não esteja expressa em lei, ao juiz é garantido o livre convencimento motivado, o que permite que este possa utilizar também de outras fontes de direito para resolver a lide. Desta forma o poder judiciário como instituição pública pode atingir sua finalidade.

Entretanto, é visível que por mais que cada poder público possa exercer uma atividade típica, este necessite realizar funções não típicas para que se mantenha em atividade. Desta forma verifica-se que internamente os poderes possuem autonomia para realizarem estas funções. O poder executivo legisla por meio de resoluções e instruções normativas para organizar o quadro de pessoal e o expediente de trabalho e julga suas sindicâncias e processos administrativos disciplinares sem extrapolar os limites de suas competências, tal direito ao poder executivo foi garantido a ele por meio de uma norma promulgada pelo legislativo inclusive. No entanto, a forma mais visível de ato de legislar por parte do poder executivo é o decreto e a medida provisória.

Ao poder legislativo é permitido também não só sua atividade legislativa, mas realizar contratos, administrar seu pessoal, fazer orçamentos e cumpri-los, realizar atos de gestão e também a julgar as irregularidades cometidas pelos seus subordinados em âmbito interno, como mencionado anteriormente, realizar a sindicância e o processo administrativo disciplinar. O mais famoso caso de atividade atípica do legislativo é o processo de impeachment, que consiste

---

<sup>19</sup> Um outro exemplo das mudanças de conceitos legais ao longo do tempo é a atribuição de direitos civis apenas à “mulher honesta”, como visto à época, a título do artigo 1548 do código civil de 1916, já revogado.

no julgamento do presidente da república ou um de seus nomeados, ou seja, pessoas cujos cargos dependem especificamente da pessoa do presidente, por crimes de responsabilidade<sup>20</sup>.

Por derradeiro, ao poder judiciário é dado o poder de gestão interna, e também a editar normas, como os regimentos internos dos tribunais e as normas de corregedoria.

Contudo, o visto acima diz apenas que os três poderes são completamente independentes entre si e não interferem nas atividades um do outro, mesmo quando o outro exerce função não típica em caráter interno. A realidade, é que no Brasil os poderes não são totalmente independentes e podem interferir sim nas atividades um do outro.

O poder executivo tem a responsabilidade de recolher tributos e realizar a receita, a qual mantém os cofres públicos abastecidos, com a fixação de despesas aprovadas pelo legislativo, este recurso é distribuído a todos os entes que estão sob a administração daquela esfera da república, seja federal, estadual, municipal ou mesmo o distrito federal com suas peculiaridades.

O judiciário possui competência específica ditada na constituição federal para julgar determinados agentes políticos ocupantes de cargos nos demais poderes da república também, mas o principal, o legislativo é o principal agente que, através da própria CF, instituiu o poder judiciário, sua estrutura, todos os tribunais que o compõem, o número de juízes que cada um pode ter e ainda o regime jurídico de todas as pessoas que irão compor a máquina pública, seja a função que lá for exercer.

A justiça do Brasil é organizada da seguinte forma:

- a) Justiça comum: A qual engloba a justiça estadual e a justiça federal.
- b) Justiça especializada: A qual engloba a justiça eleitoral, do trabalho e militar.

Compete à justiça comum julgar tudo aquilo que não está especificado em lei ou que não seja atribuído à justiça especializada a competência para julgá-lo. Restando apenas a classificação se é matéria de direito público, privado, se possui caráter penal ou civil ou se irá para o tribunal federal ou estadual.

Neste âmbito, a CF, do artigo 106 ao 110, organiza a Justiça Federal, delimitando suas competências e sua jurisdição. No caso, os juízes federais que irão compor as varas federais e os tribunais regionais federais, que são constituídos de no mínimo sete juízes federais. Para que não haja confusão acerca da compreensão quando se fala em tribunal ou juiz, em leitura estritamente literal, a norma trata o juiz como um órgão, e o tribunal como outro órgão a quem

---

<sup>20</sup> Crime de responsabilidade é o ato ilícito cometido em razão específica do cargo. Não são todos os agentes públicos que cometem tais crimes. Na hipótese acima: Art. 85 da CF/88 e Lei nº 1079 de 10 de abril de 1950.

este juiz serve, ou no caso, a quem o órgão que o juiz representa é subordinado, desta forma é comum imaginar que ambos não fazem parte da mesma coisa. Neste sentido, observa-se que quando se trata de organização, quando se refere ao tribunal, se refere ao todo, mas quando se trata de jurisdição ao referir-se ao mesmo, se trata de segunda instância, não estando incluso o juiz singular, que no caso, é a primeira instância.

A justiça estadual está descrita nos artigos 125 e 126 da Constituição Federal, os quais atribuem aos estados a responsabilidade de elaborar a lei de organização do poder judiciário estadual. Esta lei irá dispor principalmente de quais locais serão comarcas, onde estarão os fóruns, qual a jurisdição destes fóruns, varas, os tribunais de júri, juízes singulares, os órgãos colegiados de segunda instância e afins, desde que respeitados os preceitos da CF e da constituição do estado.<sup>21</sup>

No âmbito da justiça especializada existe a justiça militar, competente para resolver conflitos de natureza militar estritamente tipificados nos Códigos Penais Militares. É composta pelos juízes militares instituídos por lei, pelos tribunais militares e pelo superior tribunal militar, conforme consta do art. 122 ao 124 da CF.

Já a justiça eleitoral, criada pelo Código Eleitoral de 1932, que é o Decreto nº 21076 de 24 de fevereiro deste ano, encontra sua importância na manutenção do sufrágio. O controle do poder político, realizado por meio do voto, demanda uma instituição organizada e que esteja sujeita à lei, tanto como organização, tanto os seus membros mais poderosos, estando, em tese, protegida da influência de agentes políticos. Diante desta interpretação teleológica, pode se retirar da CF<sup>22</sup>, que recepcionou tais normais e reforçou seus preceitos, a organização e as competências deste ramo da justiça. A qual é composta, do superior tribunal eleitoral, dos tribunais regionais eleitorais, dos juízes eleitorais e das juntas eleitorais.

Enfim, a Justiça do Trabalho, competente para julgar conflitos de natureza trabalhista ou oriundos de relação de trabalho, é composta pelo Superior Tribunal do Trabalho, pelos Tribunais Regionais do Trabalho e pelos Juízes do Trabalho.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> O distrito federal possui o TJDFT, competente para julgar também as causas relacionadas aos territórios, CF, art. 18. Além disto, a divisão da jurisdição da justiça comum do DF é feita através de circunscrições judiciárias, não em comarcas. Apesar de possuir uma lei de organização judiciária como os tribunais estaduais, não possui constituição e sim a Lei Orgânica do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=0&txtAno=0&txtTipo=290&txtParte=.](http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=0&txtAno=0&txtTipo=290&txtParte=)> Acesso em: 01/03/2020.

<sup>22</sup> CF/88, art. 118 ao 121.

<sup>23</sup> Idem. art. 111 ao 116.

Conhecendo a integralidade do Poder Judiciário do Brasil, verifica-se que sobraram o Superior Tribunal de Justiça, o Supremo Tribunal Federal e o Conselho Nacional de Justiça. O primeiro, funciona em via de regra como uma “terceira instância” da justiça comum, tendo a competência para julgar os recursos especiais com o objetivo da tutela da norma infra constitucional, o segundo é a corte suprema do país, a qual julga os recursos extraordinários, os quais buscam a tutela da norma constitucional em si, ressalvadas as suas competências originárias para ambas as cortes. Já este último, o CNJ, é o órgão administrativo máximo da justiça, não possuindo competência para atividade judicante.

### 2.1.1 A justiça do trabalho

Apesar de ser considerado ramo de direito privado, a seara trabalhista possui tantas particularidades e importância que recebe jurisdição especializada. Os direitos do trabalhador são tutelados pela CF e pela CLT, as quais regulam as relações de trabalho.

Antes do advento da emenda constitucional 45 de 2004, era competente para julgar conflitos específicos entre empregados e empregadores, deixando de lado muitas outras relações de trabalho. Atualmente, por categorizar a atividade laboral como um vínculo de subordinação, remuneração e habitualidade, pode incluir neste rol muitas atividades antes não elencadas, contudo, à justiça do trabalho não compete processar e julgar conflitos de natureza laboral referentes à relação de trabalho de servidores públicos do estatuto, tal competência pertence à justiça federal.

Além disto, é dela a competência para julgar causas reflexas às relações de trabalho, como eventuais danos morais ou materiais decorrentes desta, ou mesmo, a título de exemplo, ações possessórias<sup>24</sup> por motivos de exercício de direito de greve<sup>25</sup>. Contudo, algumas situações, mesmo ligadas à relação de trabalho, não podem ser processadas e julgadas pela justiça do trabalho, como é o caso do crime tipificado no art. 149 do código penal, o qual tipifica

---

<sup>24</sup> Súmula vinculante 23 do STF. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumario.asp?sumula=1262>> Acesso em 02/03/2020

<sup>25</sup> Lei nº 7783, de 28 de junho de 1989. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17783.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17783.HTM)> Acesso em 02/03/2020.



a prática de reduzir alguém à situação análoga a de escravo<sup>26</sup>. A justiça do trabalho não é competente para julgar ações penais.<sup>27</sup>

Ainda, não compete à justiça do trabalho processar e julgar causas relacionadas à atividade laboral de um profissional liberal. Mesmo podendo ter um certo aspecto trabalhista, em virtude de ter sido oferecido serviço e este demandar a devida contrapartida pecuniária, é consagrado que não há relação de trabalho entre o contratante e o contratado, apenas um vínculo jurídico civil que ditará as regras daquela atividade em questão, entendendo portanto, que não há a materialização da subordinação. Tal competência é da justiça comum estadual.<sup>28</sup>

Seu órgão máximo interno é o Tribunal Superior do Trabalho, que é composto de 27 ministros, dentre brasileiros com mais de 35 anos e menos de 65, de notável saber jurídico e reputação ilibada, nomeados pelo presidente da república com aprovação por maioria absoluta do senado federal.<sup>29</sup>

Possui a competência para julgar os recursos que atacam os acórdãos proferidos pelos órgãos colegiados dos TRTs, com juízo prévio de admissibilidade técnica realizada pela presidência do TRT. Além disto, a presidência do tribunal superior tem a competência para julgar a admissibilidade técnica dos recursos extraordinários endereçados ao Supremo Tribunal Federal.

Abaixo do tribunal superior encontra-se o tribunal regional. Cada TRT será composto por no mínimo sete juízes, nomeados pelo presidente da república com no mínimo 35 anos e no máximo 65, tendo a preferência da escolha por magistrado atuante na região a qual o TRT se situa.<sup>30</sup>

Ao todo são vinte e quatro tribunais regionais para suas respectivas regiões. É competente para julgar os recursos que atacam as decisões dos juízes singulares atuantes nas

---

<sup>26</sup> Tal prática não necessariamente implica na imposição de trabalho forçado, mas na privação da liberdade pessoal e do poder de consumo, como a remuneração total do trabalho na modalidade in natura, que consiste em não prover valores, mas bem ou serviço em troca da atividade laboral.

<sup>27</sup> Ação Direta de Inconstitucionalidade 3684-MC. Disponível em: <<http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=474628>> Acesso em 02/03/2020.

<sup>28</sup> Súmula 363 do STJ. Disponível em: <<https://scon.stj.jus.br/SCON/sumanot/toc.jsp#TIT1TEMA0>> Acesso em: 02/03/2020

<sup>29</sup> Regimento Interno do TST, art. 3º. Disponível em: <[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/116169/2017\\_ra1937\\_ri\\_tst\\_rep01.pdf?sequence=10&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/116169/2017_ra1937_ri_tst_rep01.pdf?sequence=10&isAllowed=y)> Acesso em 02/03/2020.

<sup>30</sup> CF/88 art. 115.

varas do trabalho, que por sua vez é a primeira instância da justiça. Ao todo, em 2017, ano do último relatório a ser considerado nesta pesquisa, foram contabilizadas 1572 varas do Trabalho.

Antigamente ainda existia a figura do juiz classista, o qual não era um juiz togado, mas eleito pela classe ou categoria, de empregadores ou empregados, para defender seus interesses e pontos de vista na resolução dos conflitos. Possuíam mandatos de três anos com a possibilidade de uma recondução. Os quais integravam, junto com o juiz de direito, as juntas de conciliação e julgamento.

Apesar de a emenda constitucional nº 45 de 2004 ter suprimido o termo “conciliar” do caput do artigo 114 da CF e da emenda nº 24 de 1999 ter extinguido a figura da junta de conciliação e dos juízes classistas, tal método auto compositivo ainda existe e deve ser praticado no âmbito da justiça do trabalho, possuindo papel importante e de maneira alterativa resolvendo conflitos, com economicidade de recursos e esforços, sob a responsabilidade dos Juízes do Trabalho.<sup>31</sup>

## **2.2 A importância da eficiência da Justiça para a economia**

A eficiência das instituições públicas é importante para que o mercado possa ganhar confiança em um determinado país para realizar seus investimentos e lá estabelecer polo de suas atividades, afinal, cada país não só possui um mercado consumidor, mas um conjunto de institutos tributários, regimentos trabalhistas e questões de infraestrutura que somente podem ser administradas pelo poder público.

Neste sentido chama-se atenção ao trabalho do ilustre professor Armando Castelar Pinheiro intitulado “A justiça e o Custo Brasil”, publicado através da revista USP em março de 2014, onde, em resumo, trata do considerado baixo nível de segurança jurídica atribuído ao poder judiciário pátrio, não só caracterizado pela pouca confiabilidade na jurisprudência dos tribunais, o que dificulta a previsibilidade dos resultados dos litígios, como também a demora em seu julgamento e defende que, a segurança jurídica deve ser melhorada para que o chamado custo brasil seja reduzido.

---

<sup>31</sup> CLT art. 764.

Com isto as organizações que integram o mercado irão tratar da questão judiciária como uma externalidade. Desta forma, para manter a viabilidade de suas atividades, elas serão internalizadas de maneira menos favorável do que poderia ser, resultando em aumento nos custos dos insumos e diminuição perceptível da produção. Desde a falta de flexibilidade de instalação de infraestrutura em decorrência da burocracia administrativa instituída no país, à discussão de leis tributárias e trabalhistas na via judicial. Citando a Confederação Nacional da Indústria, dentre os dez principais elementos essenciais para que exista competitividade, a segurança jurídica figura entre eles.

Primeiro, é definido que o Custo Brasil é o dispêndio colateral para se realizar transações ou negócios neste país, ou seja, o custo x risco por se trabalhar num país em detrimento de outro. Tendo em vista as características eminentemente negativas que posteriormente o autor trata no trabalho, é definida comparação com um país onde adequadamente estes mecanismos estejam funcionando.

Este conceito é caracterizado principalmente por ter natureza de política pública, estando o controle alheio às organizações de mercado, cabendo apenas a elas se adequarem ou definindo assim, por considera-las uma externalidade e assim internalizá-las.

*“As regulações tributárias e trabalhistas, complexas e restritivas, refletem a má qualidade do processo legislativo, muitas vezes ignorando os limites da realidade econômica.*

*A burocracia pública pesada e ineficiente, por trás de irregularidades administrativas das mais variadas ordens, é outro fator de risco e custo que penaliza a empresa nacional.” (PINHEIRO, 2014)*

Elenca como patamar positivo recente a promulgação da lei de responsabilidade fiscal sob a égide do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995~2002) e o foco no estabelecimento do sistema de metas de inflação. Já durante o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003~2010), traz a promulgação da Lei de Falências, a criação do crédito consignado, fortalecimento do crédito imobiliário e enaltece que tais eventos contribuíram para o fomento da alienação fiduciária de imóveis.

Com o advento da Emenda Constitucional nº 45, a qual versa sobre a reforma do Poder Judiciário nacional e a instituição do Conselho Nacional de Justiça, que embora seja louvável a iniciativa de se organizar a parte administrativa, atribuir mecanismos de accountability, inicialmente não é suficiente para recobrar a confiança do mercado nas instituições públicas brasileiras, sobretudo, no judiciário.

Realizada uma comparação através do “Global Competitiveness Report” no período 2013-2014 no Fórum Econômico Mundial, observou-se que o Brasil figurava na 55ª posição quanto à renda per capita, contudo, elencando um rol de atribuições essenciais para o empreendimento de atividades do ramo privado como “número de procedimentos para se iniciar um negócio” ou “direitos legais no mercado financeiro”, o Brasil ficou próximo às últimas colocações.

É considerado então que a má qualidade nos gastos públicos e ineficiente gestão de seus recursos aparelhadas ao alto grau de solenidade, formalidade e disposições normativas dificultam a adaptação do setor público às nuances de mercado, reforçando o efeito cíclico de baixa confiança no mercado, aumento do Custo Brasil, diminuição de investimentos ao solo pátrio, queda do crescimento da produção de riqueza. “Em quase todos os quesitos considerados, o país está entre os 22 países mais mal avaliados na amostra de 148 países estudados” (PINHEIRO, 2014).

Citando a pesquisa “Doing Business”, a qual realizada anualmente pelo Banco Mundial, considera hostil o cenário empreendedor no Brasil, punindo a eficiência e o progresso tecnológico.

Em contrapartida, assevera que diante de todos os fenômenos que ocorrem na seara pública que atribuem demérito à eficiência do estado, não está sendo tomada alguma providência política a respeito. Contudo, à presente data de elaboração desta dissertação está em agenda política a articulação para a promulgação da reforma administrativa no Brasil, buscando aumentar a eficiência através de medidas mais coercitivas aos servidores e a atenuação ou mesmo perda de garantias do estatuto aos que ainda ingressarão na carreira, como a estabilidade funcional.

*“A falta de clareza sobre direitos e deveres e as crescentes alterações nas legislações e nos marcos regulatórios são prejudiciais à competitividade. A falta de confiança de que as instituições garantirão o direito vigente gera dúvidas sobre a estabilidade das relações jurídicas e incertezas sobre as consequências dos atos baseados nas normas jurídicas vigentes, i.e., insegurança jurídica. Esse ambiente é pouco favorável ao desenvolvimento da atividade econômica, o que limita a competitividade das empresas”. (PINHEIRO, 2014 Citando CNI, 2013)*

É definido então que segurança jurídica, além de um dos pilares para que exista a confiança do mercado não somente em um ordenamento jurídico, mas na atuação pública em sua aplicação. Um sistema jurídico sólido, passível de poucas interpretações, ou seja, claro e conciso, contribui para que as organizações se construam atendendo a lei e a seus interesses já podendo prever com certo nível de certeza o que se esperar da atuação pública. Apesar disto, mesmo com clareza, uma lei pode ser completamente prejudicial por ser cogente e irredutível

em questões que vão contra os interesses privados, como por exemplo, a desconsideração da personalidade jurídica da empresa<sup>32</sup>, que no caso das leis dos Estados Unidos, viola seu princípio da responsabilidade limitada.

Pode se definir que o determinante para a segurança jurídica se encontra na congruência entre todas as fontes do direito, desde os princípios básicos que nortearam o legislador no ato da promulgação da norma, ao texto em si, as interpretações dadas ao texto ao longo do tempo, o grau de regulação que o texto exerce e o quão prolixo ele se mostra, o quão imediata ou mediata é sua eficácia, os alvos de seus efeitos, à jurisprudência do judiciário. Em resumo, aleatoriedade, imprevisibilidade decorrem em baixa confiança, baixo investimento, baixa assunção de risco. É elementar ter um judiciário eficiente, com atuação que não seja moroso em decidir, e que seja capaz de permitir a célere e cabal execução de suas sentenças. O direito que tarda não cumpre seu propósito.

Os empresários avaliam o judiciário, em sua maioria, como ruim a péssimo (PINHEIRO, 2000), e se houvesse melhora, não só na confiabilidade da sua atuação jurisdicional mas como na utilização eficiente de seus recursos, como humanos ou materiais, estimava-se aumento no volume de negócios (18,5%), nos investimentos, (13,7%), na geração na contratação efetiva de trabalhadores (12,3%) e até mesmo na realização de negócios com o setor público (13,7%).

Em fase derradeira, o autor apresenta outros trabalhos muito relevantes a temática, como o de Brunetti, Kisunk e Weder (1998), que apesar de já contarem com mais de duas décadas de sua publicação, contam com pertinente problema. Em sua pesquisa utilizaram mais de 3.800 empresas em 73 países diferentes. Esta amostra abrangente tem como objetivo mostrar o nível de confiança do mercado de acordo com o nível de razoabilidade das leis, tanto em seu teor, quanto na sua aplicação. A conclusão foi que países cujas leis não possuem clareza, judiciário lento, pouca fidelidade à jurisprudência e até corrupção mostraram os piores índices de confiança do mercado.

Quando o escopo se estreita sobre nosso país, é visto que onde os judiciários são mais mal avaliados, tanto em índice de satisfação de seus serviços quanto em eficiência nas

---

<sup>32</sup> É definido como desconsideração da personalidade jurídica da empresa a atribuição da responsabilidade patrimonial perante os credores aos constituintes (sócios, proprietários de cotas, membros elencados no contrato social e afins) da empresa, desta forma, se a empresa não é capaz, por si só, de garantir a dívida com seu patrimônio, seja ela da natureza que for (trabalhista, tributária ou mesmo consumerista), atribui-se responsabilidade ao patrimônio dos empresários. (CPC, art. 790, VII com ressalvas ao art. 50 do CC)

modalidades anteriormente abordadas, possuem menor oferta de crédito em proporção ao Produto Interno Bruto, mesmo com a ponderação da renda per capita. (PINHEIRO e CABRAL (2001)

A confiança no judiciário também se materializa na certeza que um credor pode ter no momento de executar um devedor. Uma justiça que se mostra forte em instrumento de garantia executória, seja de contratos, títulos de crédito, que aplica os mecanismos legais de forma imperiosa a priori pode ser considerada abusiva e pouco justa, distanciada da comoção social que afeta grande parte da população, que inclusive pode ser considerada hipossuficiente juridicamente<sup>33</sup>. Contudo, tal justiça pode figurar conjuntamente com a inflação para contribuir na facilitação da concessão de crédito. Ora, se há garantias mais sólidas e certas que se o devedor pagará, mesmo por vias judiciais, ressalvadas as condições de insolvência, a oferta de crédito tenderá a não ser dificultada, já que é um serviço que possui suas demandas. (LAEVENA e MAJNONIA, 2005) (JAPPELLI, PAGANO e BIANCO, 2005)

Conclui o autor que a eficiência da justiça será cada vez mais fundamental para a confiança no mercado nacional e atenuação dos índices relacionados ao custo Brasil. Com o passar dos anos a pirâmide etária irá mudar bastante, a população ativa terá crescimento baixo em relação à inativa segundo dados do IBGE. Desta forma, com restrições na disponibilidade de recurso humano, deverá ser compensado com a qualificação técnica e o desenvolvimento de novas tecnologias que favoreçam a produção mais barata e eficiente. Além disto, haverá o aumento da renda per capita e atualmente é observado que, em ambientes com maior renda, há maior grau de instrução educacional, por consequência, maior conhecimento dos direitos de cada um, desta forma, há também a maior demanda judicial para a resolução dos conflitos, (PINHEIRO e BARBOSA FILHO, 2014), diferentemente de locais onde há carência educacional, onde as partes além de serem hipossuficientes de recursos, não possuem noção, nem mesmo superficial, a respeito do que as leis lhes resguardam.

Portanto, o caráter econômico deve ser afirmativamente reforçado a todo instante quando se busca avaliar uma instituição pública, principalmente quando seu dever é de essencial manutenção à paz social e a confiança que os geradores de riqueza podem ter. A economia

---

<sup>33</sup> Hipossuficiência jurídica decorre da falta ou muito pouca capacidade de o indivíduo prover mecanismos para se representar em juízo. Assegurado o direito de defesa a todos pelo art. 5, XXXV da CF/88, é instrumentalizada a gratuidade de justiça hodiernamente pelos art. 98 a 102 do atual Código de Processo Civil. Observa-se que na seara da justiça do trabalho, assim como nos juizados, não há obrigatoriedade da atuação do advogado, salvo em peças recursais.

aquecida e confiante proporciona maior circulação e produção de valores, por consequência gera mais empregos, consumo e mais aptidão geral à pagamento de tributos, o que contribui diretamente para a estabilidade da receita pública, mesmo que esta não necessite criar novas formas de tributar ou aumente as já existentes.

### 2.3 Justiça do Trabalho antes do Justiça em Números

O referido anuário somente passou a ser publicado com o advento do CNJ e a reforma administrativa no poder judiciário e a adoção de princípios de transparência de informação. Apesar de a constituição federal já prever que a publicidade é princípio de direito a ser seguido pela administração pública, não havia a instituição formal dos instrumentos a serem utilizados para dispor da informação, muito menos de quais informações necessariamente deveriam ser publicadas ou mesmo do método utilizado para colher e detalhar e da linguagem<sup>34</sup> a ser tratada no documento.

Neste âmbito, a contribuição do estudo de Schwengber e Sampaio de Sousa deve ser reverenciada. É tratado neste trabalho a avaliação empírica dos tribunais regionais do trabalho de 1995 a 2003 com o objetivo de mensurar a eficiência e abordar a fronteira de custo estocástica.

Já naquela época os autores trouxeram a noção que os processos que já se encontravam em tramitação e não eram julgados, acumulavam com os que naquele ano eram protocolizados, o que atualmente o CNJ em seu anuário atribui como variável o índice de congestionamento. Tal fenômeno integra o quadro de custos relacionados a prestação de serviço jurisdicional.

Com os dados de 2003, em tabela, elencaram todo o quantitativo de recurso humano disponível ao poder judiciário, detalhando seu quantitativo, o percentual de determinado cargo em relação ao todo e a demanda de processos novos no período.

*Tabela 1 - Despesas, magistrados, servidores e processos dos tribunais em 2003<sup>35</sup>*

<i>Justiça</i>	<i>Despesa</i>	<i>Magistrados</i>	<i>Pessoal</i>	<i>Casos Novos</i>
----------------	----------------	--------------------	----------------	--------------------

<sup>34</sup> Atualmente considera-se que a informação pouco clara ao cidadão comum não atinge o objetivo de transparência por mais que os dados estejam em amplo acesso. A compreensão deve ser facilitada. No âmbito do poder judiciário há a évide da Resolução nº 215 de 16/12/2015 do CNJ.

<sup>35</sup> SCHWENGBER e SAMPAIO DE SOUSA, 2006, p. 3. Referenciando a origem no Diagnóstico do Poder Judiciário Pelo ministério da Justiça em 2004.

	R\$	%	#	%	#	%	1º e 2º Grau	%
Justiça Federal	2713046342	14	1129	8	28048	11	3377025	19
J. do Trabalho	4905414540	25	2539	19	32218	13	2634710	15
Justiça Estadual	10720808618	56	9745	72	17875	72	11003481	63
STF	199023741	1	11	0	1895	1	111916	1
STJ	403972493	2	33	0	3528	1	238982	1
TST	305661245	2	17	0	2193	1	128788	1
Total	19247926979		13474		246632		17494902	

O porte da justiça estadual não é injustificado. Por ser ramo da justiça comum competente para julgar conflitos de natureza civil e criminal acaba por abarcar o que de fato a sociedade mais demanda, a solução dos litígios mais incidentes. Ainda, por compor a jurisdição dos estados, é mais acessível, possui o maior número de fóruns, de servidores, de juízes e o maior gasto também. Verifica-se que à época existiam 1327 varas do trabalho, já ao último ano colhido para a análise deste trabalho, 2017, 1572. Um aumento de 18% no número de varas ao longo deste ano, o que também significa na ampliação da infraestrutura da justiça do trabalho como um todo. Considera-se que a quantidade de varas indica o grau de abrangência da justiça, permitindo acesso à justiça ao maior número de localidades e pessoas. Os referidos autores previram que aumentar em 10% o número de varas implicaria em elevação dos gastos em 5% à época.

Em segundo lugar encontra-se a justiça do trabalho. Com 25% do gasto total do judiciário à época, tendo o contingente de 19% do total de magistrados e 13% do total de servidores e recebendo 15% do total de casos novos protocolados naquele ano.

Apesar de ser um ramo da justiça especializada competente apenas para julgar os conflitos derivados de relações de trabalho, a alta demanda do serviço jurisdicional pode justificar o porte do tribunal.

Tendo já os dados, que à época foram colhidos pelo Diagnóstico do Poder Judiciário do Ministério da Justiça (2004) e citando o site da Anamatra<sup>36</sup> como fonte, foi estabelecida a metodologia para que o objetivo de avaliar a eficiência e estabelecer a fronteira de custo estocástica fosse atingida.

Acabou por ser verificar a necessidade neste caso de se separar os casos a serem julgados em primeira, e os a serem julgados em segunda instância. Cada uma possui sua

<sup>36</sup> Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho. Disponível em: <<https://www.anamatra.org.br/>> acesso em: 23/02/2020



particularidade, sua forma de se administrar, organizar e exercer a atividade jurisdicional. A primeira possui o papel de ser a porta de entrada em caráter popular dos casos, possui infraestrutura pulverizada e busca abranger o máximo de localidades, principalmente quando se considerar que uma mesma região do trabalho pode abranger mais de um estado federado e todos os seus municípios. A segunda acaba por ser centralizada na sede da região do trabalho a qual o tribunal atende, possui infraestrutura menor e concentrada.

Desta forma os autores verificaram que o aumento da eficiência das atividades da segunda instância não implicaria em elevação significativa dos gastos, atribuindo custo marginal irrisório. Contudo, na primeira instância o impacto é severo, para aumentar em 1% a quantidade de julgamentos, o custo médio elevou-se 0,11%. Verificou-se que a instância mais alta possui retornos constantes de escala, já a mais baixa o retorno era decrescente.

*“Estes resultados são coerentes com os encontrados no estudo sobre a Justiça Comum de 1º Grau do estado do Rio Grande do Sul onde se verificou eficiência maior nas Comarcas maiores, possivelmente em função dos ganhos com a especialização e ganhos de escala” (SAMPAIO E SCHWENGBER, 2005).*

É notório que aumentar a infraestrutura da primeira instância implicará em ou criar mais varas, em locais remotos provavelmente ou de acesso precário, construir novos fóruns, eventualmente criar cargos de juízes e de servidores. Além disto, há a gratificação pecuniária a juízes que acumularem funções de mais de uma jurisdição neste caso. O acesso amplo à justiça é direito reconhecido, o que se discute é o quanto de impacto seu desenvolvimento terá.

O modelo econométrico trabalhado pelos autores permitiu verificar de 1995 a 2003 a variação do custo eficiência dos tribunais do trabalho, sendo que o da décima quinta região figurou como o mais eficiente nos períodos, por mais que tivesse ocorrido queda na sua eficiência nos períodos de 1999 e 2000.

Chama atenção o caso do tribunal da décima quarta região, iniciando o período com 3,2 de pontuação, o qual indica que este está com os custos mais de 200% acima do que deveria para ser considerado eficiente e mesmo assim, no ultimo ano, conseguiu reduzir em mais de 100% os valores, encerrando com a pontuação de 1,75.

No mais, alguns tribunais encerraram com pontuação pior, ou seja, com custos mais altos do que deveriam para serem considerados eficientes. Caso do TRT13, 10, 6, 19 E 5. Por mais que a variação entre o início do período e seu término não seja expressiva como valor numérico desta análise, se colocada a cifra correspondente fica evidenciada que a busca da eficiência, da melhora do emprego dos gastos é necessária.

Se comparados os anos de 2001 a 2003, os três últimos, verifica-se que todos os vinte e quatro tribunais melhoraram suas pontuações, mesmo que esta ultima pontuação estivesse

pior do que a obtida no primeiro no da análise, 1995. Os autores formulam a hipótese desta melhora com a extinção dos cargos de juízes classistas, também chamados de juízes leigos.

*Tabela 2 - Matriz dos índices de Custo Eficiência (1995-2003)*

<i>Nº</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>
15	1,0986	1,0001	1,0102	1,1043	1,2309	1,3198	1,1708	1,0614	1,0089
3	1,1814	1,0071	1,1219	1,3099	1,3199	1,4373	1,3667	1,1266	1,0252
8	1,1815	1,121	1,3984	1,3401	1,3852	1,489	1,3814	1,1499	1,0527
16	1,8434	1,6389	1,3839	1,1575	1,1875	1,2726	1,3402	1,0497	1,1205
5	0,0413	1,0438	1,1463	1,1831	1,3184	1,1581	1,1674	1,2196	1,1269
2	1,5648	1,2728	1,2222	1,3657	1,2824	1,1371	1,2091	1,1533	1,1332
11	1,5585	1,3498	1,4192	1,3612	1,2381	1,4028	1,363	1,1317	1,1676
18	1,6357	1,4332	1,3736	1,3226	1,4353	1,5606	1,6177	1,2324	1,2032
1	1,4212	1,1704	1,2561	1,377	1,405	1,1491	1,2173	1,3872	1,2615
9	1,4261	1,1701	1,318	1,234	1,273	1,2605	1,3612	1,3164	1,3125
4	1,52	1,4997	1,6129	1,611	1,545	1,4419	1,4451	1,2641	1,338
19	1,1016	1,0973	1,1694	1,3615	1,3844	1,6463	1,7608	1,459	1,372
7	1,7374	1,6288	1,3899	1,4519	1,4851	1,6082	1,6268	1,4033	1,4359
6	1,2887	1,2639	1,5356	1,6219	1,6383	1,7004	1,7019	1,5464	1,4624
17	1,7645	1,6305	1,5867	1,6419	1,6427	2,1032	1,7881	1,5482	1,5262
24	1,7727	1,8659	2,1203	2,0774	2,1211	2,0109	2,3022	1,8167	1,6809
23	1,6881	1,4746	1,4045	1,5972	1,6455	1,8958	1,9799	1,8092	1,6938
10	1,5655	1,387	1,4753	1,8272	1,8842	1,8135	1,8991	1,8715	1,702
22	2,3787	1,7513	1,8448	1,8249	2,0463	1,7147	1,7559	1,9493	1,7261
14	3,2963	2,1917	2,3466	2,1582	2,4462	2,1261	2,3185	1,7404	1,7537
21	2,1089	1,8515	1,7747	1,6678	1,7077	2,0328	2,3581	1,9799	1,8211
20	2,2585	2,2094	2,1935	2,1195	2,1863	2,3775	2,463	1,8888	1,9025
12	2,0543	1,6909	1,8675	2,1029	2,17	2,192	2,264	1,8807	2,0257
13	1,9359	1,849	1,6994	1,5972	2,1711	2,2612	2,245	2,1846	2,0327

Fonte: Schwengber e Sampaio de Sousa, 2006, p. 16.

Desta forma, a especialização da justiça pode permitir que esta esteja mais adaptada à realidade local, às peculiaridades de cada mercado de trabalho, onde há mais informalidade ou número de carteiras assinadas. Se a economia local é eminentemente comercial, industrial ou mesmo agrária. Se o grau de escolaridade das pessoas que lá residem e trabalham é suficiente para mostrar entendimento razoável de seus direitos e transmitir segurança para que possam reivindicá-los quando necessário. Em contrapartida, mesmo com um mercado local complexo e volumoso, os tribunais de São Paulo, por exemplo, (TRT2 e TRT15), obtiveram bons índices.

## **2.4 DEA como instrumento de análise de eficiência em outros tribunais**

A justiça como importante mecanismo para manutenção da paz social traz discussão na forma como a qual é prestada à população, se seus serviços estão sendo prestados de forma adequada, se obedecem a lei, a constituição e principalmente, se é eficiente.

O trabalho “Estudo exploratório da eficiência dos tribunais de justiça estaduais brasileiros usando a análise envoltória de dados (DEA)” de José Marcelo Maia Nogueira e Kátia Michelle Matos de Oliveira publicado em 2012 é um bom vislumbre do escopo dos estudos na área.

Inicia-se trazendo uma breve introdução com fenômenos históricos relevantes, como as reformas administrativas e outros autores que já estudaram como a justiça brasileira atende ou deixa de atender sua população ao longo destes anos.

O cerne da pesquisa é apresentado na forma da Emenda Constitucional nº 45 de 2004, que criou o Conselho Nacional de Justiça e ressalta sua importância, trazendo algumas de suas atribuições, principalmente no que tange à transparência, inclusive fonte dos principais dados gerados pelo serviço da justiça, o anuário “Justiça em Números”.

A metodologia do DEA neste trabalho é introduzida de forma superficial, o que faz acreditar que tal obra é destinada a quem já conheça as particularidades deste tipo de análise ou pelo menos saiba do que se trata tal método, além de mencionar que há escassez de trabalhos acadêmicos voltados a área de gestão dentro do poder judiciário brasileiro.

Para realizar a análise envoltória os autores se basearam no relatório Justiça em Números tendo como ano base 2008, dados relativos ao primeiro grau dos tribunais de justiça estadual do Brasil.

O autor utiliza outros anteriores para justificar sua utilização e apresenta algumas características do DEA, como retornos constantes de escalas, não crescentes de escalas, não decrescentes e variáveis. Conceitos importantes para se interpretar os resultados das simulações.

Não deixa, ainda, de apresentar a eficiência técnica. Por mais que este conceito tenha como base que todo insumo de mesma característica tenha a mesma capacidade de gerar produto, a exemplo servidores de mesma classe, mas de diferentes tribunais, tenham exatamente a mesma aptidão a gerar um mesmo resultado; há de se considerar que é endógeno e não leva em conta as externalidades que podem influenciar de forma significativa a cadeia produtiva, como tempo de carreira, qualificação profissional, capacitação técnica ou mesmo a

especialização em determinado produto a ser trabalhado e a incidência da demanda deste determinado produto em sua respectiva unidade.

Considera o estudo de caráter exploratório e natureza tanto quantitativa, quanto qualitativa. Justifica o emprego qualitativo pela especificidade técnica da bibliografia utilizada, explicando o DEA através de autores conhecidos da área e como cada um destes aplica seus métodos dentro da análise envoltória.

Delimita como inputs:

- a) Despesa total da justiça estadual (valor em reais à época)
- b) Total de Pessoal Auxiliar
- c) Gastos com Informática (valor em reais à época)
- d) Casos novos
- e) Total de Magistrados
- f) Recursos Internos

Delimita como outputs:

- a) Custas e recolhimentos diversos (valor em reais à época)
- b) Sentenças

Desta forma é importante ressaltar que os autores não adentraram a seara de explicar com tecnicidade, mesmo que superficialmente e sem perder o enfoque da pesquisa/objetivo do trabalho, do que cada um destes itens se trata realmente, ou seja, a delimitação adequada.

Pelo relatado, o primeiro input se trata de despesa total da justiça estadual na forma do orçamento daquele respectivo tribunal, englobando todo o seu passivo no respectivo ano corrente, em todas as suas instâncias.

O total de pessoal auxiliar é tomado na forma da totalidade de recurso humano empregado no tribunal que exerça atividade fim ou adjacente, sendo técnico, analista, servidor efetivo, cedido, terceirizado ou demais colaboradores da justiça, além de se mencionar que o autor do estudo não deixa claro se o valor utilizado foi o de número de cargos existentes (independente de estes estarem ocupados ou vacantes) ou do número de cargos efetivamente ocupados.

Gastos com informática correspondem ao valor total em moeda vigente empenhado na forma de serviço contratado pelo tribunal ao ano base do respectivo anuário.

Casos novos são processos protocolizados na justiça, independentemente de sua origem. Pelo tribunal de Justiça se Tratar de âmbito da justiça comum, este recebe processo de

várias áreas do direito de diversas formas de entrância. Mas considerando apenas aqueles com protocolo ao ano base do respectivo anuário.

O total de magistrados corresponde ao quantitativo de juízes togados de forma individual, não considerando os órgãos colegiados/turmas recursais. Contudo, o trabalho também não deixa claro se utilizou o dado relativo ao número de cargos efetivamente ocupados ou o número de cargos existentes, independente destes estarem ocupados ou vacantes.

No que tange aos recursos internos, a falta de clareza compromete a um leigo à área do direito o que tal informação diz respeito. Recurso neste caso não significa material a ser utilizado, como um insumo, mas a utilização do segundo grau de jurisdição, ou seja, a recorribilidade de decisões dentro do próprio tribunal.

Entende-se como custo o valor recolhido ao longo das fases do processo conforme determina o código de processo civil e a tabela de custas processuais que cada tribunal independentemente possui, com base em seus custos operacionais em suas respectivas localidades.

E de forma derradeira, a sentença é a decisão judicial que atinge o mérito da causa e pode dar fim ao litígio, proferida por juiz singular. Já que o proferido por órgãos recursais constituintes da segunda instância é o acórdão, além deste último não fazer parte do objeto de estudo deste trabalho.

Os autores colocaram os dados provenientes da simulação pelo DEA em forma de tabela na conversão percentual possuindo 5 (cinco) tribunais estaduais plenamente eficientes ao ano de 2007 e 10 (dez) ao ano de 2008 em relação à projeção de eficiência, ou seja, o valor desejável para a variável.

Ocorre que por conta de indisponibilidade da informação relativa aos recursos internos do tribunal estadual do Ceará e baixa correlação com as demais variáveis utilizadas no modelo.

Em seguida apresenta a curva de fronteira de eficiência situando adequadamente, de acordo com os métodos descritos que seriam utilizados, os tribunais de justiça que fizeram parte da pesquisa e nota-se grande disparidade onde os tribunais do estado do Ceará, Espírito Santo e Paraíba encontram-se muito deslocados dos demais, sendo considerados os menos eficientes.

Verifica-se desta forma que o objetivo de comparar a eficiência técnica dos tribunais de justiça estaduais do Brasil utilizando-se da metodologia DEA para os dados levantados aos anos de 2007 e 2008 foi atingido. Houve comparação e a metodologia possui credibilidade para isso, inclusive por ter trazido autores conhecidos em seu capítulo 3.2 (o que explica a utilização do DEA e as modalidades empregadas por cada autor).

Salienta que a orientação ao output é sempre recomendada já que por se tratar de uma atividade realizada por órgão público a disposição de insumos não é dinâmica, exemplificando, se precisa aumentá-los é necessário um procedimento moroso como licitação/terceirização e/ou concurso público para o provimento das vagas; se precisa diminuí-los há que se fazer a demissão de quem comete infração disciplinar passível deste tipo de punição e exoneração por reprovação na avaliação periódica de desempenho ou na forma do limite orçamentário da lei de responsabilidade fiscal respeitando os critérios pretéritos, em suma, é visivelmente inviável voltar a análise envoltória ao insumo e por isto recomenda-se tão veementemente orientá-la ao produto.

A escolha dos inputs é plausível para a análise que se quer realizar, pois, para se ter o principal produto da justiça, é necessário colocar todos os constituintes desta cadeia produtiva, entretanto é confusa a aplicação de casos novos, já que isso depende muito mais do índice de litigiosidade de cada região e do acesso à justiça de cada região do que da própria atividade do tribunal em si. Um valor mais interessante para este tipo de análise seria o índice de congestionamento litigioso, também fornecido no anuário da justiça em números, que leva em consideração o tempo que cada processo leva para receber andamento em cada determinada fase processual, ou seja, se há morosidade, celeridade ou padrão no tempo necessário para tramitar.

O uso da variável Gastos com Informática chama atenção à informatização de procedimentos, o que pode trazer economicidade, rapidez e mais segurança institucional aos autos do processo, apesar deste trabalho ter sido publicado em 2012, vemos cada vez mais autoridades públicas fazendo o uso de tecnologia para seus procedimentos. O processo eletrônico é realidade hoje, 2019, e por isto, há de se considerar como hipótese para as pesquisas que com menos gasto com pessoal e mais gasto com informática, pode se produzir mais.

Ainda na seara da literatura a respeito do uso do DEA em análise de eficiência de tribunais brasileiros, observa-se o trabalho de Yeung e Azevedo (2009) “Measuring the Efficiency of Brazilian Courts from 2006 to 2008: What Do The Numbers Tell Us?” (“Medindo a eficiência dos tribunais brasileiros de 2006 a 2008: O que os números nos dizem?” em tradução direta), o qual tem como objetivo mensurar a eficiência técnica dos tribunais estaduais da justiça comum durante os anos 2006 a 2008. Os dados referentes ao que seria utilizado como input e output foram coletados do Justiça em Números.

Inicialmente é proposto o problema de baixa confiabilidade da estruturação judiciária no que tange a alcançar o tempo hábil entre o protocolo do pedido e a sentença. É definido o estado da justiça brasileira como estado de crise, mesmo com o advento da constituição federal

de 1988, que até então organizou os poderes da república, reestabeleceu a democracia e reabriu a economia ao mercado externo.

Cita que maior parte das pesquisas realizadas, tendo como fonte o Banco Mundial (2002) são feitas na modalidade qualitativa, não mencionando tantos números ou dados empíricos para se embasar, o que pode atribuir a estas pesquisas o teor eminentemente teórico, sem que se dê demérito a elas ou se diminua sua importância.

Ainda, traz o fato da concentração da litigiosidade à corte do estado de São Paulo, asseverando que, de acordo com o Ministério da Justiça (2007), 73% de todos os serviços judiciais realizados no país, eram realizados sob a jurisdição daquele estado.

Novamente citando o banco mundial, é colocada a hipótese de os Juízes estarem trabalhando menos em casos judiciais do que poderiam trabalhar. Tendo como base as horas de trabalho disponíveis em média e a quantidade de demanda estritamente judicial, observa-se que os magistrados dedicavam em média, 65% de seu tempo em expediente administrativo (Dakolias, 1999).

Contudo, não somente se chama atenção ao fato que os magistrados exercem função alheia à natureza jurisdicional mas que lhes foi imposta por vontade da lei, mas também ao fato que estes não receberam treinamento específico para tal, traduzindo nisto não ser uma tradição nas escolas da magistratura pelo país. O que pode agravar o quadro de eficiência no exercício destas atividades por falta de preparo específico para tal, sem atribuir demérito ou diminuir a importância à capacidade do magistrado para tal.

Neste ambiente de trabalho, ainda há que se considerar a variável da motivação dos integrantes que trabalham nele, que inclusive pode ser determinante para a produtividade contínua ou para que ocorram interrupções em trabalhos que demandem mais atenção ou dedicação. Os locais onde ocorreram os maiores índices de produtividade, segundo o Ministério da Justiça (2007), mostraram que seus trabalhadores eram mais motivados e satisfeitos com suas funções e com sua liderança.

A justiça como um todo se inicia através de uma primeira instância, onde o processo por si só começa e é por isto que nela se concentra a maior parte dos casos. Nem todas as decisões dos juízes singulares de primeira instância sofrem apelação, contudo, é considerado que, pelo fato de já ser previsível, provável ou esperado que se haja algum recurso daquela decisão, não importando muito de que forma ela atinja o mérito, não há incentivos para os juízes de primeiro grau realizarem uma análise mais minuciosa possível para proferir a decisão que fosse menos possível de ser alterada em eventual recurso, buscando eliminar ao máximo a chance de que se houvesse apelação, não só acelerando o cumprimento da sentença, como

evitando que os recursos da segunda instância acabem por ser usados sem uma necessidade cabal.

Em decorrência das hipóteses propostas, é explicada a aplicação e o modo de funcionamento da metodologia através do DEA, mais precisamente o modelo CCR, idealizado por Charnes, Cooper e Rhodes em 1978, orientado ao produto com retorno constante de escala.

Estudos realizados por Dalton e Singer (2009) com escopo nos tribunais estadunidenses e Kittelsen e Førsund (1992) para as cortes Norueguesas indicaram um ponto comum. Tribunais menores possuem a tendência de assumirem casos menos complexos e por isto demonstram maiores retornos de escala, o que não é visto em tribunais maiores ou em grandes centros urbanos.

A alta burocracia, ordenada por várias normas a ser executada de forma solene por todos que fazem parte do processo produtivo, por assim dizer e o pouco uso da jurisprudência, que mesmo atuando em casos parecidos, mostram a tendência de juízes não tomarem decisões parecidas, não permeando um padrão observável e, em decorrência disto, cada caso demandaria o esforço e o tempo para uma análise minuciosa e detalhada, afirmam Yeung e Azevedo (2009).

Verificando a natureza dos componentes da análise, entre inputs e outputs, é ressaltada a importância de se utilizar uma análise direcionada ao produto, já que os insumos não estão à plena disposição de seu administrador. O recurso humano possui assegurada estabilidade por lei mesmo a remoção de um setor com pouca demanda para um com muita, por exemplo, precisa de autorização legal para que receba a denominação “de ofício, no interesse da administração”.<sup>37</sup>

Nesta análise utilizaram como Outputs os índices de litigiosidade da primeira e da segunda instância separadamente. O índice em si consiste em uma das formas de se medir a carga de trabalho (não se confundindo com o índice chamado de carga de trabalho que também existe no relatório Justiça em Números).

A título de exemplo, os autores citam números do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, onde houve o ajuizamento de 701,969 casos ao ano de 2008. Então, ao longo deste mesmo ano 678,447 processos foram ajuizados. Somados a estes ainda existiam 2,107,906 casos pendentes de julgamento do ano anterior.

Como inputs utilizaram o número de juízes, o número de pessoal auxiliar (servidores, colaboradores, todos que atuaram no processo) e o número de computadores.

---

<sup>37</sup> Art. 36, I, Lei 8112/90



O resultado da análise para o ano de 2006 mostrou como eficiente os tribunais estaduais do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Acre, Alagoas, Paraná e Goiás por obterem o score 1.0 no DEA. Os tribunais do Espírito Santo, Tocantins, Pernambuco, Bahia e Ceará figuraram entre as últimas posições, tendo este último obtido o score de 0.152.

Para o ano de 2007 os plenamente eficientes foram considerados os tribunais estaduais do Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul. Os tribunais do Acre (0.702), Goiás (0.978) e Alagoas (0.535) já não figuravam mais como a referência neste ano. Já as cortes estaduais da Bahia e de Pernambuco permaneceram entre as últimas posições com uma mudança irrisória em sua pontuação.

Finalmente, ao ano de 2008, o tribunal estadual do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Piauí obtiveram o score máximo. A corte do Paraná perdeu eficiência e caiu para 0.887. Já os tribunais de Roraima, Bahia, Pará e Espírito Santo figuraram com os menores índices.

Este estudo revelou que ano a ano, 2006 (0.660), 2007 (0.590) e 2008 (0.676) a eficiência média ficou entre 0.60 e 0.68 para maioria dos tribunais. O que acaba por ser pouco percebida salvo casos específicos, como o tribunal de Alagoas que saiu da eficiência plena com grande queda no ano seguinte, mas com recuperação ao final do período da análise. Somente os tribunais do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul permaneceram com eficiência máxima durante este estudo.

Contudo, o autor observa que, apesar de não ser plenamente eficiente e figurar com pontuação máxima, o tribunal estadual de São Paulo arca com a maior carga de trabalho de todos os tribunais e proporcionalmente, possui a maior quantidade de recurso disponível, e, ainda, produziu o maior número de decisões judiciais. Sua pontuação foi de 0.882 em 2006, 0.821 em 2007 e 0.878 em 2008.

É feita a ressalva com base no *múnus público* do serviço a ser prestado. Não basta apenas o serviço judicial ser prestado com eficiência, obtendo o máximo de produto com os insumos que se tem a disposição, é preciso que o usuário do serviço esteja satisfeito com o que foi prestado. O que pode ser algo controverso a ser mensurado em se tratando de justiça, pois, haverá parcialidade da avaliação por parte do litigante que, por exemplo, perdeu o litígio. Ainda é preciso propor de forma sólida e fundamentada uma pesquisa futura, de forma mista, não somente quantitativa, mas qualitativa, para que seja avaliada a qualidade das decisões judiciais, no sentido de se atribuir o máximo de justiça que se pode atribuir numa primeira instância para que se suprima ao máximo o interesse dos litigantes de recorrerem da decisão, o que acelerará o cumprimento da sentença e trará economia de recursos sem que seja ofendido o direito de alguém.

Em conclusão, os autores citaram as imperfeições que inicialmente estavam contidas nos primeiros relatórios anuários do justiça em números, fato que de forma superveniente foi retificada e o próprio CNJ atribuiu regulamentação impositiva para que os tribunais façam a coleta dos dados com métodos transparentes e seguros para que se tenha fidelidade com a realidade de acordo com os números.

A coleta de dados de forma sistemática e com método transparente e possível de ser validado por quem se interessem em exercer a transparência é algo muito recente no Brasil, o que dificulta que nestes primeiros anos da análise seja possível encontrar dados mais específicos e pormenorizados, sendo uma tendência encontrar um englobamento de situações menores.

“O tribunal estadual do estado do Rio de Janeiro recebeu a certificação ISO 9001:2000, a bem conhecida certificação internacional por qualidade no serviço”. Tal fato ocorreu em 2006 e levanta a proposta de, não só este tribunal se manteve eficiente ao longo dos 3 anos de análise, mas obteve reconhecimento e satisfação pelo serviço prestado, o que invoca o interesse de quais práticas são adotadas nesta organização e quais delas são as que mais proporcionam estas consequências que são positivas. “O segundo caso congratulado pelo Banco Mundial foi Rio Grande do Sul” concluem os autores, mencionando outro fato de natureza similar envolvendo outro tribunal que se manteve plenamente eficiente ao longo da pesquisa.

O estudo realizado por estes autores, Yeung e Azevedo (2009), é de grande utilidade para o desenvolvimento desta dissertação. Não somente realizam um breve panorama histórico envolvendo outros estudos a respeito de eficiência em tribunais, chamando atenção à situações consideradas calamitosas do início deste milênio, mas em como houve o desenvolvimento das soluções disponíveis, não só através dos mecanismos de transparência, mas com uma ótica atenta a quais variáveis podem influenciar os resultados e como elas podem influenciar, propondo ao final, que não se pode esquecer o essencial para o serviço público, não basta ser eficiente, ele deve primar pela satisfação do usuário.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A seguinte pesquisa será um estudo exploratório com abordagem quantitativa através de coleta de dados documentais dotados de fé pública e modelagem matemática através do programa DEA de computador.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O propósito desta pesquisa materializado através dos objetivos será avaliar a eficiência dos tribunais regionais do trabalho no aspecto amplo, contendo nas unidades delimitadas todas as varas do trabalho e os órgãos colegiados, ou seja, colher dados referentes a uma organização e elucidar um fenômeno com hipóteses previamente propostas e conceitos já trabalhados em literatura.

Destá forma a abordagem do trabalho se torna eminentemente quantitativa. Apesar de haver uma breve revisão da literatura para trabalhar os conceitos que darão fundamento às hipóteses que propõem o problema de pesquisa, o todo, a coleta de dados e a disposição ano a ano, unidade por unidade, a definição destes como inputs ou outputs traz o caráter quantitativo à pesquisa.

*Uma técnica quantitativa é aquela em que o investigador usa primariamente alegações pós-positivistas para desenvolvimento de conhecimento (ou seja, raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas e hipóteses e questões, uso de mensuração e observação e teste de teorias), emprega estratégias de investigação (como experimentos, levantamentos e coleta de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos). (CRESWELL, 2007)*

Enfim a técnica a ser utilizada já foi mencionada, a coleta de dados em si. Os dados estão dispostos em anuário próprio com metodologia descrita e explicada no próprio documento. Todos publicados em site da internet referente ao Conselho Nacional de Justiça e em formato “.pdf”.

A análise de eficiência utilizará o programa de computador DEA baixado do site da Universidade Queensland, Austrália, o qual utiliza programação matemática baseada na instrução envoltória de dados. Com os resultados da análise postos os objetivos serão revisitados para a validação da pesquisa.

### 3.2 Delimitação da organização e amostra

Cada TRT será considerado uma DMU, englobando todas as suas instâncias, desde as varas do trabalho e juízes singulares às turmas recursais que são os órgãos colegiados. Sendo assim, abaixo descreve-se cada uma e sua designação:

*Tabela 3 - Denominação das DMUs e suas regiões jurisdicionais*

<i>DMU</i>	<i>Região</i>
1	1ª – Rio de Janeiro RJ
2	2ª – São Paulo SP (grande São Paulo)
3	3ª – Belo Horizonte MG
4	4ª - Porto Alegre RS
5	5ª – Salvador BA
6	6ª – Recife PE
7	7ª – Fortaleza CE
8	8ª – Belém PA
9	9ª – Curitiba PR
10	10ª – Brasília DF e Tocantins TO
11	11ª – Manaus AM
12	12ª – Florianópolis SC
13	13ª – João Pessoa PB
14	14ª – Porto Velho RO
15	15ª – Campinas SP e demais regiões metropolitanas (exceto a 2ª Região)
16	16ª – São Luiz MA
17	17ª – Vitória ES
18	18ª – Goiânia GO
19	19ª – Maceió AL
20	20ª – Aracaju SE
21	21ª – Natal RN
22	22ª – Teresina PI
23	23ª – Cuiabá MT
24	24ª – Campo Grande MS

Em pesquisa aos portais de transparência de cada tribunal verificou-se que com os instrumentos de amplo acesso à informação é suficiente identificar o quantitativo de cargos

existentes naquele determinado tribunal, constando servidores efetivos, ocupantes de cargos em comissão, situação funcional daqueles que podem estar em afastamento ou em tele trabalho e até exercendo a atividade docente.

Como Input (insumo) será definido primeiramente o quantitativo de cargos de servidores. Os dados encontrados não informam em que momento tais cargos estavam ocupados e em que momento tais cargos não estavam, o que dificulta a atribuição do trabalho daquele determinado insumo, naquele determinado tempo para gerar aquele determinado produto. Ou seja, em virtude de não se poder diferenciar de forma viável os cargos vagos dos efetivamente ocupados, tanto para o quadro de servidores, quanto para o de magistrados, será utilizada a integralidade do quadro, como se cada DMU estivesse operando em sua capacidade máxima de pessoal, já que se aquele cargo ainda existe e não foi extinto, há um mínimo indício de que em algum momento se pretenda ocupa-lo.

### **3.3 Procedimentos de coleta dos dados da pesquisa**

O procedimento adotado para a coleta dos dados interessantes a esta pesquisa será a consulta aos meios providos pelos dados da transparência. Além de ser uma obrigação legal os dados estarem disponíveis a todos e em locais de fácil acesso contam com fé pública em razão do órgão publicador das informações e permitem que a pesquisa não se baseie em especulações ou fontes não oficiais. Questionar se tais dados coincidem com a realidade ou atribuir algum demérito à sua credibilidade não é o escopo deste trabalho.

Ano a ano o CNJ a partir de sua criação publica o anuário Justiça em Números. Apesar de os tribunais isoladamente possuírem seus portais de transparência, principalmente pelo fato de os entes da Justiça do Trabalho (tanto as varas do trabalho, tribunais regionais e tribunais superiores) estarem sujeitos à gestão do poder judiciário na esfera administrativa federal. Pode haver a presunção que mesmo possuindo sites na internet distribuídos individualmente para cada tribunal de cada região, estes estejam dentro de um padrão. A continuidade estética realmente faz acreditar isto, mas os dados em si observados não necessariamente.

A título de exemplo, os fatores de produção dos magistrados integrantes de um determinado tribunal podem estar muito mais detalhados ou privilegiar determinada atividade que em outro, como o TRT da primeira região, do Rio de Janeiro, que não só detalha todos os atos privativos do magistrado em caráter de produção, como faz o destacamento por juiz em

resolução de processos. Como visto anteriormente, uma alternativa ao litígio em sentido bruto, é a resolução da lide por meio da auto composição, o que gera economicidade de insumos e tempo também como recurso. Já o TRT da terceira região, de Minas Gerais, traz de forma simplificada o acesso às atividades de docência<sup>38</sup> que alguns juízes exercem.

Contudo, informações mais antigas, como o número de processos julgados ou mesmo o quantitativo de servidor ano a ano é um processo solene, há a necessidade de se solicitar através de formulário próprio aos instrumentos de ouvidoria e aguardar a resposta. Novamente, mesmo sendo uma obrigação legal prestar estas informações de maneira pública e irrestrita, tal morosidade poderia inviabilizar a pesquisa, principalmente quando se confrontado com o fato de o Conselho Nacional de Justiça já ter publicado tais dados em relatório anual.

Observou-se nos anuários que ano a ano houve evolução. Não só o aspecto visual ficou polido, mas a peça como um todo transmite as informações de maneira mais transparente. Os mais novos não só estão mais ricos em gráficos, como explicam mais detalhadamente a metodologia de coleta de dados.

Isto se deve à obediência dos princípios da atualização permanente e do aprimoramento contínuo embasados na transparência, consistentes em sempre se ter à disposição dados fieis à realidade, atualizados e colhidos através de metodologia que se possa ser validada e modernizada com o tempo.

Tendo isto em visa, verificou-se que os primeiros anuários não se mostraram plenamente confiáveis, tendo o próprio CNJ admitido tal fato. Definidos como a série histórica de 2004 a 2008, foi realizado um seminário em 2007 para se verificar os equívocos cometidos e as incongruências nos dados apresentados.

Apesar da determinação superveniente aos tribunais de realizarem uma revisão relativo a estes dados desta série histórica e publicarem, além de serem dados mais recentes, mostra-se justificável adotar o decênio a partir de 2008 como amostra para este trabalho.

---

<sup>38</sup> Uma ressalva à Resolução nº 336 do Conselho da Justiça Federal, que impõe limitações e regulamenta, dentro deste âmbito, as atividades de docência e magistrado. Direito garantido pela CF, art. 95.

### 3.4 Instrumento(s) de coleta de dados da pesquisa

A razão de ser da publicação do anuário Justiça em Números se materializa através da Resolução nº 15, de 20 de abril de 2006 do CNJ, a qual estabeleceu o Sistema de Estatística do Poder Judiciário. Atualmente encontra-se revogada por força da Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009.

É atribuída a responsabilidade específica para os presidentes de cada tribunal enviarem ao CNJ as estatísticas internas de suas respectivas cortes no que tange aos indicadores de insumos, dotações orçamentárias e sua utilização, estrutura, litigiosidade, carga de trabalho, taxa de congestionamento, recorribilidade e reforma de decisões, acesso à justiça e perfil das demandas.<sup>39</sup>

Como padrão, na contra capa dos anuários encontram-se os nomes dos responsáveis em caráter final do documento. Encabeçado com o nome do ministro presidente do Conselho Nacional de Justiça, o qual também é presidente do Supremo Tribunal Federal à época, seguido do ministro corregedor nacional de justiça, em seguida dos conselheiros, do secretário geral e finalmente dos pesquisadores integrantes do departamento de pesquisas jurídicas.

Em seguida há uma breve contextualização a respeito dos motivos que justificam os esforços do judiciário em elaborar aquele documento, reiterando aspectos legais e os princípios de gestão eficiente.

O documento não deixa de explicar a metodologia utilizada para coletar os dados e o conceito do que está sendo avaliado, do seu objetivo, e como os indicadores são estabelecidos, mas peca em sequer mencionar alguma meta<sup>40</sup> concreta e específica para períodos futuros.

Inicialmente é comparado o gasto da justiça como um todo com o produto interno bruto, depois, de cada ramo da justiça com o gasto da justiça como um todo e posteriormente, cada tribunal, que, respectivamente, são ordenados e classificados por porte.

No relatório mais recente a ser utilizado, publicado em 2018 tendo como ano base 2007 em destaque existem índices de produtividade próprios da justiça, como litigiosidade e taxa de congestionamento.

---

<sup>39</sup> Resolução nº 76 de 12/05/2009, CNJ: art. 14.

<sup>40</sup> Apesar de não estarem presentes no documento do anuário, as metas do poder judiciário encontram-se disponíveis em: <<https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/>> Acesso em: 26/02/2020

A litigiosidade é medida em casos novos por cem mil habitantes. O índice em questão é obtido através da divisão do número de casos novos em uma determinada jurisdição em um determinado período pela população<sup>41</sup> total daquela jurisdição sobre cem mil. Os dados referentes ao quantitativo populacional ou mesmo sua densidade demográfica podem ser obtidos através do IBGE.

Ou seja, o índice de litigiosidade tem como objetivo medir o quão litigante está sendo uma população específica sob a respectiva jurisdição e por isto ele é importante para se dimensionar os tribunais que atenderão determinadas áreas e prover a força de trabalho e a infraestrutura adequada sem gastar recursos que efetivamente não serão utilizados por superdimensionar a estrutura de forma que esta não será demandada.

Esclarecida a litigiosidade, pode-se esclarecer a taxa de congestionamento, que por sua vez, é o índice que tem como objetivo medir a quantidade de processos em andamento que carecem de uma decisão que podem encerrar o processo. São processos que normalmente estão aguardando alguma diligência, expedição de ofício ou comunicação oficial, alguma determinação de mero expediente, juntada de documentos ou em espera das audiências já marcadas ou até aguardando marcar por eventuais complicações no calendário.

Como os prazos para o Ministério Público e para os advogados são expressamente mais apertados, constantes nos códigos de processo civil e penal, basicamente os autos ficam em poder da justiça quase a totalidade de sua vida. Desde a autuação à baixa.

Desta forma é definida que o valor numérico referente à taxa de congestionamento é o resultado da subtração do algarismo um pelo resultado da divisão do número de decisões que põe fim ao processo e que foram tomadas num determinado período pela subtração do número de casos novos (totalidade dos processos abertos no período) pelo número de casos pendentes (aqueles que ainda não tiveram uma decisão com poder de encerrar o processo).

A taxa de congestionamento é importante para se definir estratégias onde se pode obter resultados mais eficientes de gestão e administração processual. Onde pode carecer de uma força técnica especializada ou quando não há proporção entre a quantidade de servidores e juízes, por exemplo, já que mesmo o expediente cartorário estando em dia, somente o magistrado togado é competente para proferir tais decisões.

Outros índices como carga de trabalho e recorribilidade de decisões também são interessantes, contudo, nem todos os tribunais forneceram os dados necessários em todos os

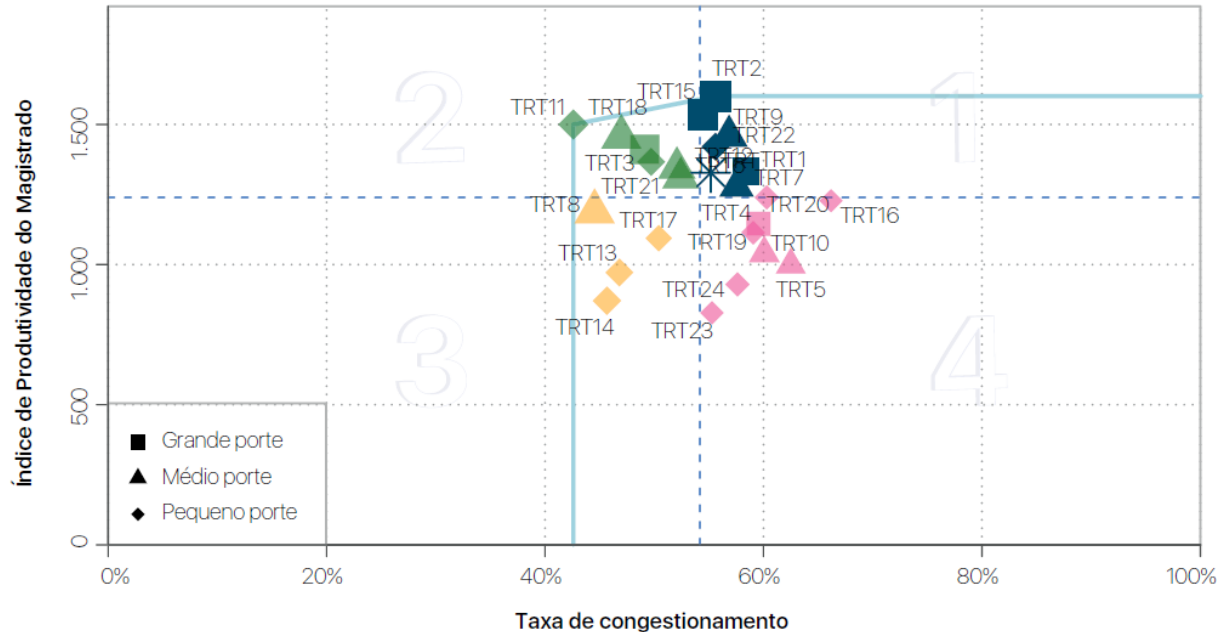
---

<sup>41</sup> Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992, art. 102, com alteração por lei complementar nº 143, de 17 de julho de 2013.



anuários para que este índice pudesse ser discutido empiricamente, como consta nos anuários com a denominação “não disponível” ou simplesmente “nd”.

Gráfico 1 - Índice de produtividade do magistrado por Taxa de Congestionamento em 2017



Fonte: CNJ, Justiça em Números, 2018, p. 168.

A carga de trabalho resulta da divisão da soma de casos novos (totalidade de processos abertos no período) a casos pendentes (aqueles que carecem de decisão capaz de pôr fim) pelo número de magistrados na jurisdição.

A recorribilidade é a divisão de número de recursos realizados à instância superior pela quantidade de publicações de acórdãos da instância superior. O que há de se considerar neste caso, é que o magistrado não deve aplicar em peso o rigor da lei, existem princípios como razoabilidade, proporcionalidade ou o que o senso comum pode chamar de bom senso, contudo, dentro da legalidade.

Apesar de interessantes os índices anteriormente explicados, por força da viabilidade da pesquisa e validação, serão apenas utilizados os insumos mais essenciais e primordiais à produção do produto da justiça.

Será considerado como output (produto) único para esta análise o julgamento realizado efetivamente, ou seja, toda e qualquer decisão realizada por juiz togado (singular/monocrático ou colegiado) capaz de incorrer no término do processo judicial ou o consequente trânsito em julgado decorridos os prazos legais, independente de baixa.

Será considerado, ainda, como o primeiro input para esta análise o magistrado, togado, empossado, titular ou substituto, devidamente conforme com os ditames do estatuto da magistratura, como também o cargo vacante do juiz. As turmas recursais serão desconsideradas

em sua colegialidade, apenas os juízes constituintes desta individualmente serão computados. Os dados colhidos por portais de transparência e o relatório anual justiça em números considera para suas análises não somente o quantitativo de cargos de juiz, independentemente de estarem ocupados, como também os confronta com a demografia da localidade.

Será considerado por final, como o segundo input, o servidor ocupante de cargo efetivo, também como os ocupantes de cargo em comissão, terceirizados, servidores cedidos e demais colaboradores que contribuam à atividade fim do tribunal e correlacionadas, ainda, os cargos efetivos vacantes, também considerados pelo anuário da justiça em suas análises para encontrar seus índices de litigiosidade como também seus índices de congestionamento judicial e carga de trabalho.

### **3.5 Procedimentos de análise dos dados da pesquisa**

Grandes esforços têm sido dedicados ao estudo de formas de mensurar e fazer análises da eficiência de empresas privadas e de instituições públicas. Desde a década de cinquenta, a partir dos trabalhos de Koopmans (1951), Farrel (1957) e Debreu (1951), técnicas não-paramétricas vêm sendo utilizadas para avaliar se um plano de operação é eficiente. Mas foi a partir da década de setenta que houve grande progresso na aplicação dessas técnicas, visto que, sob o prisma gerencial, os seus resultados revelaram-se mais expressivos que aqueles obtidos através da abordagem paramétrica tradicional. Assim, Charnes, Cooper e Rhodes (1978) generalizaram os estudos de Farrel tanto no sentido de trabalhar com múltiplos recursos e múltiplos resultados, quanto na obtenção de um indicador que atendesse ao conceito de eficiência de Koopmans. Essa generalização deu origem a uma técnica de construção de fronteiras de produção e indicadores da eficiência produtiva conhecida como Análise Envoltória de Dados (Data Envelopment Analysis - DEA).

A DEA é uma técnica não-paramétrica que emprega programação matemática para construir fronteiras de produção de unidades produtivas – DMUs que empregam processos tecnológicos semelhantes para transformar múltiplos insumos em múltiplos produtos. Tais fronteiras são empregadas para avaliar a eficiência relativa dos planos de operação executados pelas DMUs e servem, também, como referência para o estabelecimento de metas eficientes para cada unidade produtiva.

A técnica DEA foi desenvolvida para avaliar a eficiência de organizações cujas atividades não visam lucros ou para as quais não existem preços pré-fixados para todos os insumos e/ou todos os produtos. Por estes motivos esta técnica é uma alternativa no estudo da eficiência das instituições superiores.

Essa técnica é utilizada para calcular a eficiência comparada de unidades de produção, chamadas DMUs (*Decision Making Units*), sua origem data de 1978, como já mencionado acima, no trabalho de E. Rhodes, sob a supervisão de W. W. Cooper.

Nos últimos anos, o DEA vêm sendo desenvolvido por diversos pesquisadores de todo o mundo, e aumentado sua aceitação principalmente por se tratar de um método totalmente objetivo, sem precisar da opinião do decisor.

As variáveis necessárias para o cálculo da eficiência relativa das DMUs são divididas em *inputs* (entradas/insumos do sistema) e *outputs* (saídas/produtos do sistema). A eficiência relativa de cada DMU é definida como a razão da soma ponderada de seus produtos (*outputs*) pela soma ponderada dos insumos necessários para gerá-los (*inputs*). Em DEA, estas variáveis são ponderadas por pesos, calculados livremente ou de forma restrita através de programação linear, objetivando maximizar a eficiência de cada DMU em relação ao conjunto de referência. “A disponibilidade de um conjunto confiável de indicadores para as universidades tende a ser um produto em crescente demanda, tanto pela própria universidade, como pela Sociedade e pelo Estado” (Schwartzman, J. 1997:149).

Conforme Belloni (2000), a eficiência na produção pode ser analisada sob dois pontos de vista: da eficiência produtiva e da eficiência alocativa. A eficiência produtiva, componente físico que se refere à habilidade de evitar desperdícios produzindo tantos resultados quanto os recursos utilizados permitirem ou utilizando o mínimo possível de recursos para aquela produção. Assim, a avaliação da eficiência produtiva pode ser orientada para o crescimento da produção, que visa ao aumento dos níveis de produção mantidas as quantidades de recursos; ou orientada para a economia de recursos, que busca a redução dos recursos utilizados mantendo-se os níveis de produção; ou orientada para alguma combinação desses dois objetivos. Em todos os casos, o objetivo é obter ganhos de produtividade através da eliminação das fontes de ineficiência e isso que o presente trabalho sobre eficiência dos Tribunais de Justiça do Trabalho – TRTs busca demonstrar.

A técnica DEA verifica se cada unidade opera de maneira adequada ou não, relativamente a um elenco específico de recursos utilizados e de resultados obtidos, em comparação com unidades consideradas similares por seus administradores, sem a necessidade de conhecer a priori qualquer relação de importância (pesos) entre as variáveis consideradas.

Sendo assim, no campo da Análise Envoltória de Dados a obra seminal é “Measuring the efficiency of decision making units” Abraham Charnes, William W. Cooper and Edwardo Rhodes (CCR) de 1978 (Charnes, Cooper e Rhodes, 1978), conforme já mencionadas, que deram início ao estudo da abordagem não paramétrica, para a análise de eficiência relativa de firmas com múltiplos insumos e múltiplos produtos, cunhando o termo Data Envelopment Analysis (DEA). Vale ressaltar que, na literatura relacionada aos modelos DEA, uma firma é tratada como DMU (decision making unit- unidade tomadora de decisão), uma vez que estes modelos provêm uma medida para avaliar a eficiência relativa de unidades tomadoras de decisão.

A DEA foi desenvolvida para determinar a eficiência de unidades produtivas, onde não seja relevante ou não se deseja considerar o aspecto financeiro. Dispensa-se, assim, a conversão de todos os insumos e produtos em unidades monetárias e sua atualização para valores presentes.

Os principais objetivos da DEA, podem ser resumidos, conforme Gomes, et al. (2001):

*“Comparar um certo número de DMUs que realizam tarefas similares e se diferenciam nas quantidades de inputs que consomem e de outputs que produzem; Identificar as DMUs eficientes, medir e localizar a ineficiência e estimar uma função de produção linear por partes (piece-wise linear frontier), que fornece o benchmark (referência) para as DMUs ineficientes. Ao identificar as origens e quantidades de ineficiência relativas de cada uma das DMUs, é possível analisar qualquer de suas dimensões relativas a entradas e/ou saídas.”<sup>42</sup>*

Estabelecida a fronteira de eficiência, esta compreenderá o conjunto de DMUs ali presentes como as Pareto Eficientes, ou seja, produzem o máximo que é possível de ser produzido com a quantidade de insumos que é possível se ter à disposição e desta forma, servindo de referência para as demais unidades, já que em tese, todas possuem à mesma disposição as mesmas espécies de insumos com as mesmas capacidades técnicas de produzir a mesma qualidade de produto. Além disto Gomes, et al. (2001) completa:

*“Determinar a eficiência relativa das DMUs, contemplando cada uma, relativamente a todas as outras que compõem o grupo a ser estudado. Assim, sob determinadas condições, DEA pode ser usado na problemática da ordenação como ferramenta multicrédito de apoio à decisão; Subsidiar estratégias de produção que maximizem a eficiência das DMUs avaliadas, corrigindo as ineficientes através da determinação de alvos; Estabelecer taxas de substituição entre as entradas, entre as saídas e entre entradas e saídas, permitindo a tomada de decisões gerenciais. O estabelecimento dessas taxas de substituição nem sempre tem solução única; Considerar a possibilidade de os outliers não representarem apenas desvios em relação ao comportamento “médio”, mas possíveis benchmarks a serem analisados*

---

<sup>42</sup> BEZERRA, Paulo Ricardo e DE ALMEIDA, Mariana. O Índice Malmquist como metodologia para avaliação da inovação como ferramenta que determina a inovação como diferencial competitivo para os países do Global Innovation Index. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=1975&q=1>> acesso em 13/02/2020

*pelas demais DMUs. Os outliers podem representar as melhores práticas dentro do universo investigado;*<sup>43</sup>

Resumindo, Debreu (1951) e Farrell (1957) deduzem que uma unidade produtiva com um coeficiente de eficiência de 1 ou 100% indica que seu desempenho não pode ser melhorado por outra. Uma eficiência menor que um ou maior, dependendo do método (orientado aos inputs ou aos outputs), indicará o nível de ineficiência. Por exemplo, numa orientação aos inputs, um coeficiente de 0,90 indicará que essa unidade produtiva deverá reduzir o consumo de insumos em 10 % para ser eficiente.

No caso de uma orientação aos outputs, um coeficiente de 1,15 indicará que a unidade deverá aumentar todos os bens e serviços produzidos em 15% para ser eficiente. Existe uma quarta forma de calcular a eficiência. Utilizando a chamada curva isocusto, que representa o custo total da organização, calcula-se a eficiência econômica como uma relação monetária produto/insumo. Porém este trabalho se limitará ao estudo da eficiência técnica, por estar orientado ao setor público e não precisar em sua análise dos preços dos insumos e produtos.

O uso do DEA é reforçado pela própria aplicação interna nos tribunais conforme Yeung e Azevedo (2009) explicam. Por ser um método que permite o uso tanto de variáveis exógenas (não controláveis) como a demanda judicial, como endógenas (os insumos à disposição) é a ferramenta adotada para subsidiar o cálculo do IPC-Jus, o índice de produtividade comparada da justiça.

O cálculo do IPC-Jus leva em consideração não só as variáveis que serão empregadas neste trabalho<sup>44</sup>, mas as despesas do tribunal como um todo, além disto, considera como produto a baixa do processo, quando este não é mais passível de movimentação jurídica, quando não há mais oportunidade para recurso, desta forma, pode-se afirmar que tribunais que julguem com celeridade, que suas decisões sejam suficientes para não instigar o ímpeto recursal e adotem de forma mais predominante os métodos auto compositivos, têm grande potencial de serem os mais eficientes.

---

<sup>43</sup> BEZERRA, Paulo Ricardo e DE ALMEIDA, Mariana. O Índice Malmquist como metodologia para avaliação da inovação como ferramenta que determina a inovação como diferencial competitivo para os países do Global Innovation Index. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=1975&q=1>> acesso em 13/02/2020.

<sup>44</sup> Segundo a própria descrição do anuário Justiça em Números, são 810 variáveis que posteriormente são transformadas em estatísticas para a análise.

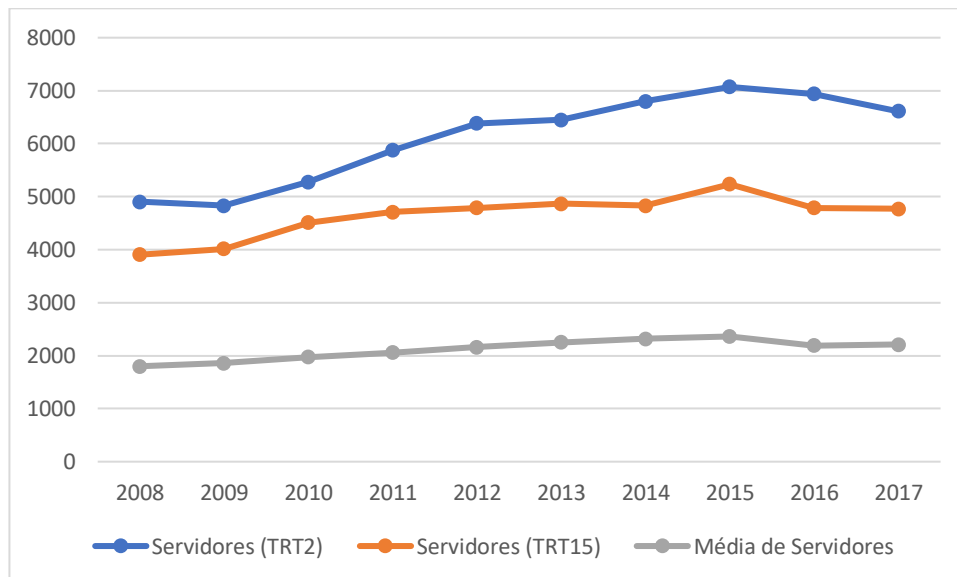
### 3.6 Avaliação Preliminar dos Dados de Input e Output

Com o objetivo de preservar a estrutura textual e manter a apresentação menos poluída, os dados brutos constarão em apêndice.

Em repasso, todos os dados foram retirados dos anuários do CNJ Justiça em Números referentes aos anos de 2008 a 2017 tomando como insumos o quantitativo de cargos existentes de magistrados e de servidores e como produto o total de julgamentos realizados (sentenças proferidas). Em virtude de os tribunais não disponibilizarem de forma ampla o acesso a informações de cargos vagos e também de se atribuir ao número de cargos totais o valor máximo de trabalho que um tribunal pode executar, ou seja, como se estivesse operando com força total, foi preferível utilizar as informações mais disponíveis e confiáveis.

Pode-se destacar que os tribunais com o maior porte de toda a justiça do trabalho são os da 2ª Região e 15ª Região, ambos referentes a São Paulo, entretanto, o primeiro jurisdiciona o município de São Paulo, a grande, já o segundo jurisdiciona a região metropolitana e demais municípios se excetuando do já jurisdicionado pela segunda região. O quantitativo de servidores e magistrados em contrapartida à demanda existente de fato está consideravelmente acima da medida das vinte e quatro regiões do trabalho.

Gráfico 2 - Servidores da Jurisdição de São Paulo



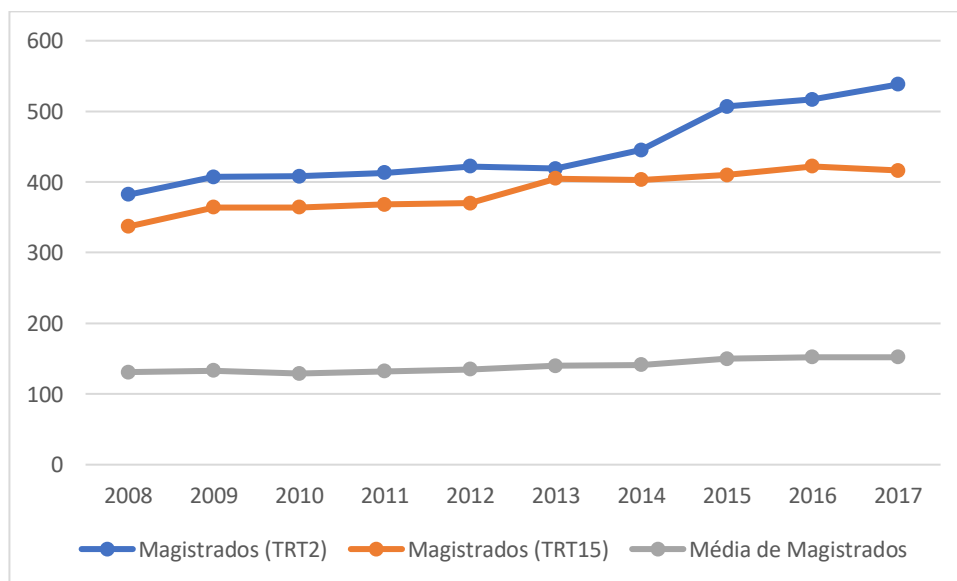
Neste gráfico foi empregada a média aritmética simples para o quantitativo de servidores somando toda a força de trabalho referente aos vinte e quatro tribunais do trabalho qualificados como input para este trabalho dividindo pelo número de regiões do trabalho, ou seja, vinte e quatro. Desta forma é possível visualizar com mais clareza o quanto esta jurisdição

em particular é díspar, não só por conter dois TRTs e ser considerada duas regiões do trabalho distintas, como por cada uma ainda ser significativamente maior em força de trabalho que a maioria.

Contudo ainda é interessante observar que mesmo com menos servidores que o TRT do Rio de Janeiro, por exemplo, este possuía 4.466 ao ano de 2008, o TRT 15 produziu 31% mais julgamentos. O fato que chama atenção agora é que os servidores por si só não produzem a sentença, então considerando o efetivo de magistrados, a corte da décima quinta região possuía à época 21% a mais de juízes. Um forte indício que antes de tudo, não é bastante o conhecimento a respectiva infraestrutura, demanda, ou robustez da força de trabalho disponível, mas o correto dimensionamento do tribunal de acordo com a demanda local para o melhor aproveitamento do recurso humano. Cada região deve possuir suas peculiaridades, condições de trabalho mais recorrentes, as quais podem incidir em maior índice de reclamações trabalhistas.

Em localidades cujos centros urbanos são menores, é difícil vislumbrar que lá irá existir grande estrutura para prover uma máquina pública de alta capacidade. Ainda, muitos estados possuem municípios com localidades bastante afastadas e pouca infraestrutura. Neste caso o que se verifica é que na primeira instância as varas do trabalho com muita frequência jurisdicionam em mais de um município. Há o acúmulo destas comarcas por parte dos juízes do trabalho para atender esta demanda.

*Gráfico 3 - Magistrados da Jurisdição de São Paulo*



Em tribunais menores, como o da vigésima região (Sergipe) ou mesmo o da vigésima segunda região (Piauí), levando em consideração não só a extensão geográfica do território, mas sua densidade demográfica ou o total do contingente populacional, verifica-se que por

consequência a quantidade de demanda é menor. Ambos figuram nas últimas colocações quando classificados levando em consideração o total do efetivo de sua força de trabalho.

Nestas cortes o fenômeno observado foi muito menos expressivo que a própria média dos tribunais a grosso modo. Contudo, colocando em perspectiva, o TRT2 no período de análise deste trabalho teve um aumento de 40% no quadro de magistrados, já o TRT15 23% e mesmo um TRT de menor porte como o da vigésima região teve um crescimento de 20% no seu quadro de juízes, já o TRT22 contou com um tímido crescimento de 8%.

Outras variáveis ligadas necessariamente à relação de trabalho podem justificar o crescimento dos tribunais e a ampliação de suas atividades, uma vez que dirimir tais conflitos é a sua competência. Crescimento populacional, aumento da demanda local ou mesmo complicações econômicas relacionadas à confiabilidade do mercado na criação de novos postos de empregos formais e até mesmo o nível de escolaridade ou grau de instrução acadêmica pode demonstrar como a localidade tem ciência dos seus direitos ou que pode ter a mínima noção para avaliar a viabilidade de se demandar judicialmente, uma vez que litígio não somente toma tempo, mas possui custos judiciais a serem pagas, honorários advocatícios e para muitas pessoas a conturbação psicológica gerada por figurar um dos polos de uma ação judicial são suficientes para fazer com que deixem de procurar seus direitos e de forma tácita, sejam lesados. Neste caso a responsabilidade do judiciário é encontrada por não transmitir a todos de forma garantidora que a resposta jurisdicional acontecerá em tempo hábil e de forma justa, por mais que qualquer uma das partes não esteja com o mérito do teor das sentenças.

A início, quando se observa o quantitativo de servidores e magistrados, possui-se a tentação de fazer a divisão simples entre eles e calcular a proporção ótima entre servidores e magistrados. Apesar disto, este cálculo pôde mostrar que cada região e cada infraestrutura jurisdicional segue um padrão.

*Tabela 4 - Servidores por Magistrados das Regiões do Trabalho de 2008 a 2017*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Média
1	16	16,3	18	18,1	18,8	19,5	19	17,5	15,1	15,5	17,3
2	12,8	11,8	12,9	14,2	15,1	15,3	15,2	13,9	13,4	12,2	13,6
3	13,4	13,8	14,7	15,2	15,9	16,6	17,2	16,2	14,6	15,1	15,2
4	13,5	14,6	16	15,8	14,7	15,3	16	15,2	14,2	14,2	14,9
5	9,4	14,8	14,6	15,1	15,6	16,4	16,5	15,1	13,8	14,1	14,5
6	16,9	9,5	14,9	14,6	16,8	17,8	17,1	16,4	14,9	15,3	15,4
7	19,2	17,4	25,1	18,7	21,7	21,1	20,5	20,5	18,4	18,5	20,1
8	11,8	12,4	13,4	13,7	13,3	15	15,5	16,6	14,6	14,3	14
9	11,6	12,7	14,1	14,2	15,7	14,6	15,8	15,6	14,5	13,8	14,2
10	19,5	17,8	18,3	19,3	20,3	20	19,3	17,8	17,2	18,1	18,7



11	14,8	15,6	18,7	20,2	17	20	22	22	20,6	21	19,1
12	13,6	13,9	14,1	14,9	14,7	14,3	14,7	15,2	14,2	14,4	14,4
13	16,2	18,2	17,7	16,8	17,5	17,3	18	17,7	16,8	15	17,1
14	16,6	15,3	15,2	14,1	16,9	14,7	14,3	14,4	15,5	15,8	15,2
15	11,5	11	12,3	12,8	12,9	12	11,9	12,7	11,3	11,4	11,9
16	15,5	15,2	18	19,1	15,5	16,6	19,8	15,8	11,5	18,1	16,5
17	16,2	14,5	15,9	16,3	15,6	17	16,4	16,8	15	16,7	16
18	16	15,7	17,9	18,5	19,1	16,9	17,2	18,4	16,4	18,3	17,4
19	15,5	16,6	16,9	17,2	16,5	17,8	18	17,3	15,2	15,3	16,6
20	14,2	15,4	16,4	16,7	19	18,4	17,3	18,1	17,1	18	17
21	15,9	25,2	23,4	21,8	20,6	16,6	20,1	20,1	17,4	16,1	19,7
22	12,3	15,54	15,7	15,8	15	16,5	16,3	17,5	15,1	15	15,4
23	13,6	13,7	12,7	13,5	14,9	13,2	12,9	12	10,5	13,4	13
24	11,9	11,8	13,1	13	13,3	13,6	15,4	14,7	12,9	12,8	13,2
Média	14,5	14,9	16,2	16,2	16,5	16,5	16,9	16,5	15	15,5	15,8
Desvio Padrão	2,4	3	3,1	2,4	2,3	2,2	2,4	2,3	2,2	2,2	

A variação da proporção entre juízes e servidores quando comparados tribunais diferentes foi pequena, mas existente. Apesar de díspar, se verificou que o tribunal da décima primeira região do trabalho, por exemplo, por boa parte do período de análise, figurou com mais de vinte servidores por magistrado, enquanto o da vigésima terceira região manteve-se com sua proporção abaixo de quinze, pode se observar que a disparidade do corpo de trabalho entre si não é tão acentuada e não pode indicar que nem o tribunal com mais servidores ou

menos, ou aquele com mais juízes ou menos, será o eficiente até que o produto final de suas atividades seja posto como variável para a análise do trabalho.

### 3.7 Instrução dos comandos ao DEA

Feitas as ponderações preliminares a respeito dos dados encontrados referentes ao efetivo de servidores e magistrados ao longo de 2008 a 2017 nos vinte e quatro tribunais regionais do trabalho, prossegue-se à instrução do DEA através dos seguintes comandos.

*Tabela 5 - Instrução DEA ano a ano*

<i>Valor</i>	<i>Instrução</i>
eg1-dta.txt	DATA FILE NAME
eg1-out.txt	OUTPUT FILE NAME
24	NUMBER OF FIRMS
1	NUMBER OF TIME PERIODS
1	NUMBER OF OUTPUTS
2	NUMBER OF INPUTS
1	0=INPUT AND 1=OUTPUT ORIENTATED
0	0=CRS AND 1=VRS
3	0=DEA (MULTI-STAGE), 1=COST-DEA, 2=MALMQUIST-DEA, 3=DEA (1-STAGE), 4=DEA (2-STAGE)

Em virtude de o programa utilizado utilizar como matriz para sua instrução o formato “.txt” (arquivo de texto), os referentes dados foram retirados e diagramados na forma da tabela supra escrita.

A primeira linha diz respeito ao arquivo onde todos os dados a serem avaliados devem ser inseridos, “data file name” significa nome do arquivo de dados. Os dados devem estar descritos de uma maneira muito específica para que o programa possa lê-los corretamente. Da esquerda para a direita devem estar dispostos em forma de coluna com apenas um espaço simples separando um número completo do outro, assim, primeiro o programa interpretará como prioridade da esquerda considerando aquele dado como produto até que se esgote a quantidade de “colunas” determinadas na instrução, no nosso caso “1” por tratarmos apenas de

um produto, então, apenas a primeira coluna da esquerda para a direita contará com dados referentes ao produto.

Em seguida tem-se o “output file name” a qual refere-se ao nome do arquivo onde o resultado da análise estará contido. Como anteriormente tratado, o formato padrão para os arquivos que o programa opera é o “.txt”.

Já “number of firms” é a quantidade de firmas em tradução livre, a quantidade de DMU’s contidas na análise. Como se trata de vinte e quatro TRTs foi atribuído o número vinte e quatro (24) à instrução. O número varia de acordo com a quantidade de unidades que se quer avaliar a critério do pesquisador. Este valor para o programa será interpretado na forma de linhas, então a instrução com 24 firmas contará com 24 linhas.

Entretanto em “number of time periods” o emprego da análise ao longo do tempo pode parecer abstrata, mas há a liberdade ao pesquisador de estabelecer qual período ou que tipo de período é interessante para a sua análise, podendo adotar hora, dia, mês ou ano... O único critério a ser obedecido é que em método seja estabelecida a forma mais adequada para equilibrar a análise. O programa não interpretará de forma diferente caso em uma instrução o pesquisador insira um dado referente a um período de um dia e logo após insira um dado referente a um período de uma semana, o programa irá entender que ambos os períodos possuirão o mesmo peso e os avaliará de forma igual. Desta forma, para esta dissertação, cada ano contará com uma simulação independente com apenas o valor “1” para o número de períodos já que apenas aquele ano será avaliado pelo programa

Conforme anteriormente dito, “number of outputs” refere-se à quantidade de colunas, da esquerda para a direita, que serão consideradas como produto. Por conseguinte, “number of inputs” referir-se-á ao número de colunas destinadas aos insumos, estas serão as próximas colunas quando já esgotado o número de colunas destinadas ao produto. Então, o arquivo de dados “eg1-dta.txt” contará com a diagramação de 3 colunas neste trabalho, a primeira destinada ao número de julgamentos, a segunda ao quantitativo de magistrados, a terceira referente ao número de servidores e 24 linhas, dispostas em ordem referindo-se às DMUs anteriormente determinadas.

A partir daí a instrução apresenta comandos alternativos. O pesquisador escolherá a modalidade adequada a sua pesquisa. Esta dissertação operará com o valor “1”, instruindo o programa a orientar a avaliação ao produto conforme anteriormente explicado.

Em seguida, “CRS” ou “VRS”, os quais respectivamente significam “Constant Return of Scale” e “Variable Return of Scale” determinarão qual modelo de análise DEA será utilizada, lembrando que, o modelo de retorno de escala variável foi proposto inicialmente como uma

alternativa ao modelo de retorno de escala constante. Por ter sido definido em metodologia deste trabalho que todos os insumos possuem a mesma capacidade técnica de produzir a mesma quantidade de produtos, ou seja, desconsiderando que todos os insumos possuem o mesmo custo e conseqüentemente o mesmo peso para a análise, o valor a ser inserido na instrução é o “0”, definindo afinal o modelo proposto por Charnes, Cooper e Rhodes em 1978.

Por fim, a última linha diz respeito a que tipo de análise envoltória DEA será utilizada, se a eficiência a ser analisada será a eficiência técnica, o custo-eficiência ou a eficiência alocativa. Para atender ao objetivo geral do trabalho e obter um panorama mais amplo a respeito do decênio, serão realizadas duas simulações. A primeira em modo DEA de estágio único correspondente ao valor “3”.

*Tabela 6 - Instrução DEA 2008 a 2017 em simulação única*

<i>Valor</i>	<i>Instrução</i>
eg1-dta.txt	DATA FILE NAME
eg1-out.txt	OUTPUT FILE NAME
240	NUMBER OF FIRMS
10	NUMBER OF TIME PERIODS
1	NUMBER OF OUTPUTS
2	NUMBER OF INPUTS
1	0=INPUT AND 1=OUTPUT ORIENTATED
0	0=CRS AND 1=VRS
3	0=DEA (MULTI-STAGE), 1=COST-DEA, 2=MALMQUIST-DEA, 3=DEA (1-STAGE), 4=DEA (2-STAGE)

A segunda, conforme visto na tabela acima, contará com um valor alterado para o número de firmas. A explicação é que rodar ano a ano de forma individual poderá gerar uma distorção na fronteira de eficiência, tornando as unidades eficientes em virtude da ineficiência média aumentar, se todas são eficientes, não significa que elas são de fato, é um efeito análogo à inflação econômica.

Anteriormente foi explicado que a diagramação ficaria em 3 colunas, sendo a primeira referente aos produtos e as duas seguintes referentes aos insumos, estando os números separados apenas por espaçamento simples, ainda, com vinte e quatro linhas, referentes às 24 DMUs que estão sendo avaliadas. Contudo, em virtude de serem inseridos dados relativos a dez anos de atividade, a disposição que o programa utiliza para que estes possam ser interpretados da forma correta é: Os dados referentes a mesma unidade deverão ficar agrupados na mesma

sequência de linhas, por exemplo, iniciando-se pelo TRT1, na primeira coluna se insere o valor do produto do primeiro ano de análise (2008), dá-se o espaço simples, insere-se o valor do primeiro insumo, novamente espaço, após o segundo insumo. Na próxima linha então são inseridos os dados referentes ao ano seguinte da análise (2009), e depois o próximo até chegar no último (2017). Somente estando satisfeito o preenchimento de dados relativos a primeira unidade (TRT1) que se iniciará o preenchimento da próxima unidade, respeitando o agrupamento e não misturando dados de uma unidade com o da outra. Contando desta forma, a diagramação ficará com as mesmas três colunas, só que com duzentos e quarenta linhas, em virtude de serem vinte e quatro grupos referentes às unidades pelo período de dez anos.

## 4 RESULTADOS DA ANÁLISE

Feita a instrução, foi rodado o programa do DEA com os dados elencados nas tabelas em apêndice ora coletados pelos anuários do Justiça em Números. O resultado abaixo será posto em tabela. Como o DEA atribui a valoração da eficiência em um índice centesimal, variando de 0 a 1, todos os resultados serão multiplicados por 100 para se ter noção mais clara do quão eficiente está sendo a unidade em questão em relação à unidade referência em caráter percentual.

*Tabela 7 - Eficiência Técnica CRS dos 24 TRTs de 2008 a 2017 ano a ano.*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	75,3	85,1	92,6	92	91,7	90,5	81,3	78,9	87,3	63,2
2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3	77,4	92,4	95,9	97	100	98,6	100	86,8	99,5	90,2
4	68,7	75,7	71,3	67,9	64,3	70,1	65,5	66,3	75,5	75,3
5	80,6	69,4	64,3	61,5	63,6	71,5	60,7	52,3	63,2	63,3
6	63,7	89,5	69,2	65,7	70,3	69,4	62,2	63,6	75,9	73,7
7	76,6	83,2	90,7	69,6	68,3	71,1	63,3	63,7	80,6	71,5
8	83,6	79,5	75	71	83,8	67,6	67,6	74,9	80,5	75,7
9	85,5	78,5	74,7	75,8	80,4	78,6	70,2	69,7	82,5	83
10	54	71,4	66,1	69,5	72,4	65,6	48,3	59,9	68,6	61,3
11	74,6	77,8	81,4	93	70,6	68	59,5	88,9	98,2	100
12	59,8	71,2	68,9	66,5	73,5	67,7	66,7	64,2	82,2	78,4
13	32,5	45,4	45,8	36,2	43,8	56,1	51,3	48,3	58,6	61,6
14	35,6	46,8	50,2	45,8	57,4	45,5	41,1	41,4	48,4	48,4
15	90,2	89,5	82,5	85,1	100	100	91,5	82	100	97,4
16	52,2	63,5	71,6	67	59,8	87,9	63,6	63,6	66,9	72,2
17	64,8	63,9	68,7	63,3	68,8	68,9	59,5	62,8	75,5	67,4
18	82,9	89,6	100	88,2	82,5	76,5	72,6	76,8	94,7	84,8
19	57,6	67,8	66,5	65,6	63,5	65	62,2	63,2	68,9	66,5
20	57,1	69,9	63,1	65,1	62,8	69,1	61,4	69	76,8	73,9
21	67,3	95,9	86,4	64,1	60,6	61	55,9	57,5	65,1	67,2
22	49,3	69,7	71,6	72,8	77,8	87,1	76,4	78	88,1	74,6
23	46,2	49,9	53,3	44,9	46,8	61,8	60,2	63,2	66,4	53,1
24	50,5	52	53,3	56,5	53,8	60,4	51,8	49,9	67,7	61

Com esta forma de análise é verificado imediatamente que o Tribunal da segunda região possui eficiência plena em todos os anos da análise DEA. Se tornando a referência para a avaliação.

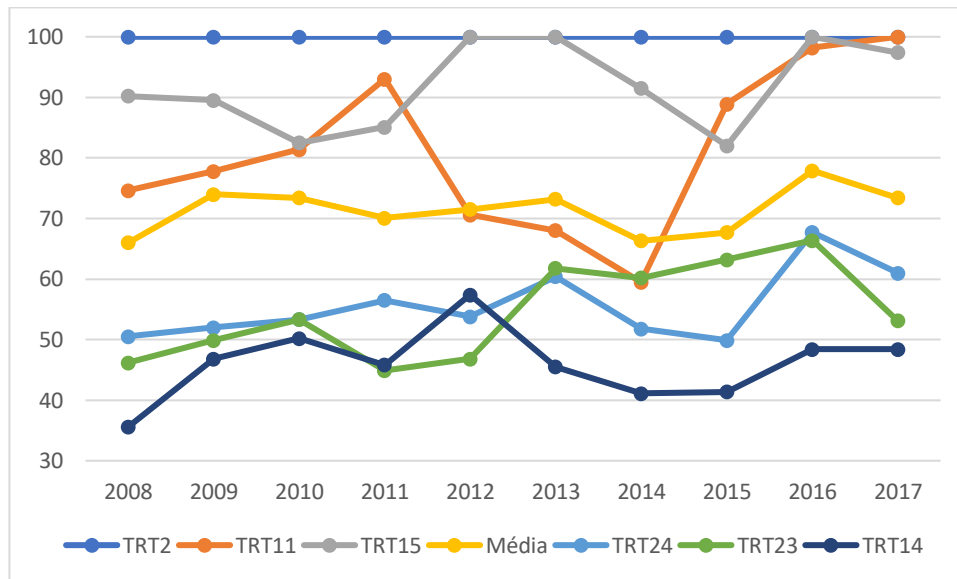
Em média simples, os tribunais ficaram mais eficientes conforme o passar do tempo apresentando picos de eficiência no meio tempo, salvo exceções. Tais picos de eficiência

técnica plena foram apresentados pelas cortes da terceira região (2012 e 2014), décima primeira (2017), décima quinta (2012, 2013 e 2016) e décima oitava (2010).

Os tribunais que encerraram o último ano de análise com eficiência técnica menor que o início foram os da primeira, quinta, sétima, oitava, nona e vigésima primeira regiões.

Com a finalidade de demonstrar a evolução dos índices ao longo destes dez anos, serão selecionados os três tribunais cujas pontuações se destacaram no fim do período, a média das vinte quatro unidades para efeito de comparação e os três que obtiveram os índices mais baixos.

Gráfico 4 - Eficiência Técnica DEA ano a ano



O objetivo de se utilizar tais unidades em vez de todas ao mesmo tempo é dar clareza na visualização do instrumento gráfico, uma vez que tantas linhas e números na imagem podem deixá-la poluída e implicar em menor compreensão do conteúdo. De certa forma, mesmo as unidades não elencadas acima apresentaram um padrão de queda de eficiência do ano de 2010 para o ano de 2011, com a retomada do crescimento em sua maioria, no ano de 2016.

Nesta contramão vai o tribunal da décima quinta região com pontuação máxima no respectivo período e logo após uma queda enquanto os demais tribunais estavam retomando o aumento ou retornando à condição de eficiência anterior. Olhando os dados atentamente, verificou-se para esta unidade que houve um aumento sutil na quantidade de cargos de magistrados (de 368 em 2011 para 370 em 2012) e de servidores (de 4712 em 2011 para 4791 em 2012), mas significativo quando observado o número de julgamentos realizados (de 322813 em 2011 para 374062) em 2012. Esta unidade pode dar um forte indício do padrão ótimo da proporção entre o contingente de magistrados e de servidores para uma unidade jurisdicional.

Entretanto este período de eficiência para esta unidade teve sua queda muito acentuada no ano seguinte, observando os dados, é verificado que houve aumento também no número de

julgamentos (para 390752 em 2013), porém é menos expressivo que o aumento do período anterior, ainda mais se considerar que o aumento nos cargos de magistrados (para 405 em 2013) se apresenta de forma descomedida.

A eficiência plena para esta DMU só foi recuperada em 2016, onde de 410 cargos de magistrados no ano anterior, foi para 422, de 5234 servidores para 4787. Esta diminuição chama atenção, já que mesmo com a redução do corpo técnico que tem a função de auxiliar o juiz no exercício de suas atividades, tocando o processo e realizando o expediente cartorário e administrativo, verificou-se que o número de julgamentos feitos aumentou também de forma significativa, de 382812 para 410457. O que pode indicar que o exercício da atividade fim pelo juiz e somente por ele é determinante para que haja o produto, mas que em proporção desconexa com o corpo técnico, faz com que a unidade se torne superdimensionada e ineficiente.

Apesar disto, a unidade do TRT2 permaneceu com pontuação máxima em todos os períodos, o que pode levantar a suspeita que esta metodologia favoreça uma distorção. Para avaliar se análise DEA é capaz de mostrar uma curva de eficiência com uma fronteira estocástica independente, principalmente por ter sido aplicada sem parcialidade a todos os anos da análise, de forma igual, também a todos os DMUs presentes, sem privilégio, os resultados da primeira simulação serão confrontados com os da segunda, conforme explicado anteriormente na metodologia.

*Tabela 8 - Eficiência Técnica CRS dos 24 TRTs de 2008 a 2017 em simulação única*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	65,6	69,2	76,8	80,7	80,6	78,7	79,4	75,7	78,9	92,5
2	91	89,1	88,2	91,7	91,4	91	100	100	92,6	100
3	69,7	77,4	82,3	87,8	90,6	88,5	99,5	84,5	90,5	89,5
4	61,8	62,9	60,4	61,1	57,9	63,5	65,3	65,2	69	74,8
5	70,8	57,4	55,3	55,8	57,7	64,3	60,5	51,5	58,1	62,9
6	55	79,7	59,3	60	63,1	61,4	61,9	61,8	68,7	73,1
7	64,5	66,9	72,9	60,7	58,6	60,9	60,8	59,2	70,3	71,3
8	73,5	68,3	65,6	63,4	70,7	60,6	67,6	72,6	73,2	75,2
9	75,2	67	64,7	69,4	73	69,5	70,1	68,3	75,2	82,4
10	45,3	57,2	54,7	60,3	62,5	56,8	47	57,3	60,6	61
11	65,9	63,8	67	79,9	63,2	58,9	56,9	82,2	83,7	100
12	53,7	59,6	59,6	60,5	66	59,2	64,7	63,1	75,2	77,9
13	28,3	36,2	38,1	32,2	39	49,9	50,6	46,3	52	61,1
14	30,8	38,5	42,9	41,9	51,5	40,4	39	41,2	43,6	48,1
15	79,3	79,7	70,4	71,9	82,6	81,6	76,9	76,5	87,1	97,4
16	45,7	52,3	59,4	58,2	54,4	78,9	61,6	62,2	58,2	72
17	56,3	53,1	58,3	56,7	62,5	61,6	59,3	60,7	68,3	67,1
18	72,2	73,4	83,1	77,1	72,3	68,4	72,3	73	84,4	84,5

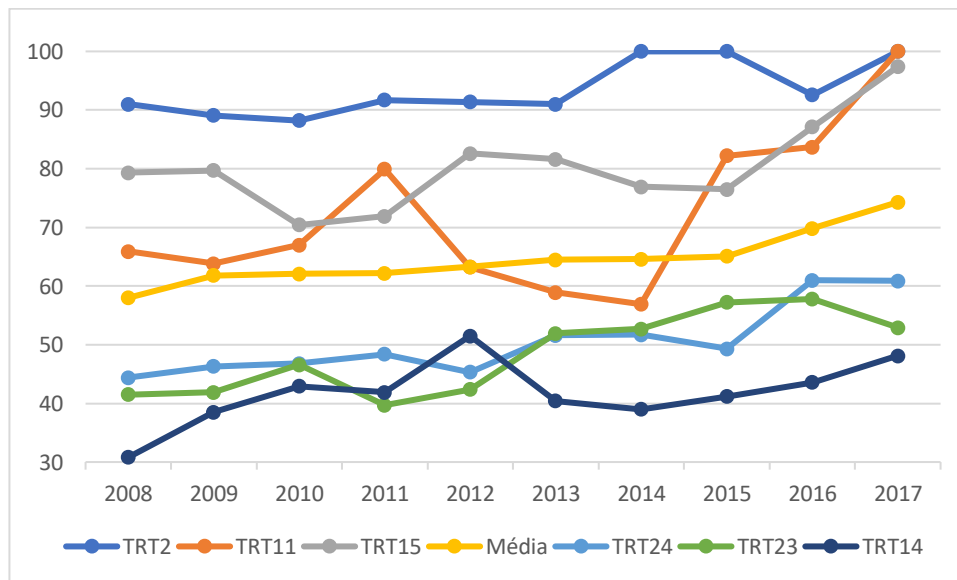


19	50,5	55	55,8	58,2	57,2	57,6	61,4	60,7	62,2	66,1
20	50,8	57,5	53,2	58	55	60,8	61	65,8	67,9	73,7
21	58,7	74,3	69,5	54,5	52,2	53,6	54	53,7	57,4	66,8
22	43,6	57,2	60,8	65,5	70,9	78,3	76,2	74,9	79,6	74,1
23	41,5	41,9	46,6	39,7	42,4	51,9	52,7	57,2	57,8	52,9
24	44,4	46,3	46,8	48,4	45,3	51,6	51,7	49,3	61	60,9

Nesta segunda tabela pode-se verificar que o padrão dos números muda um pouco, a começar pelo fato que o tribunal da segunda região não é mais soberano em eficiência por todos os anos seguidos, possuindo a plenitude nos anos de 2014, 2015 e 2017. Tal fato possui sua causa no efeito singular de cada avaliação. Cada ano para cada unidade é analisado em comparação com o todo, de forma global, aos dez anos para todas as unidades, e não somente ao ano referência. Então um mesmo tribunal pode ter sua eficiência confrontada com a de outro tribunal em um ano diferente.

Novamente, salvo exceções, os tribunais de maneira geral também através desta análise se tornaram mais eficientes, contudo, além do TRT2, apenas o TRT11 mostrou um pico de eficiência plena, justamente no ano de 2017, mesmo tendo uma queda em sua eficiência nos períodos de 2012 a 2014.

*Gráfico 5 - Eficiência Técnica DEA em simulação única*



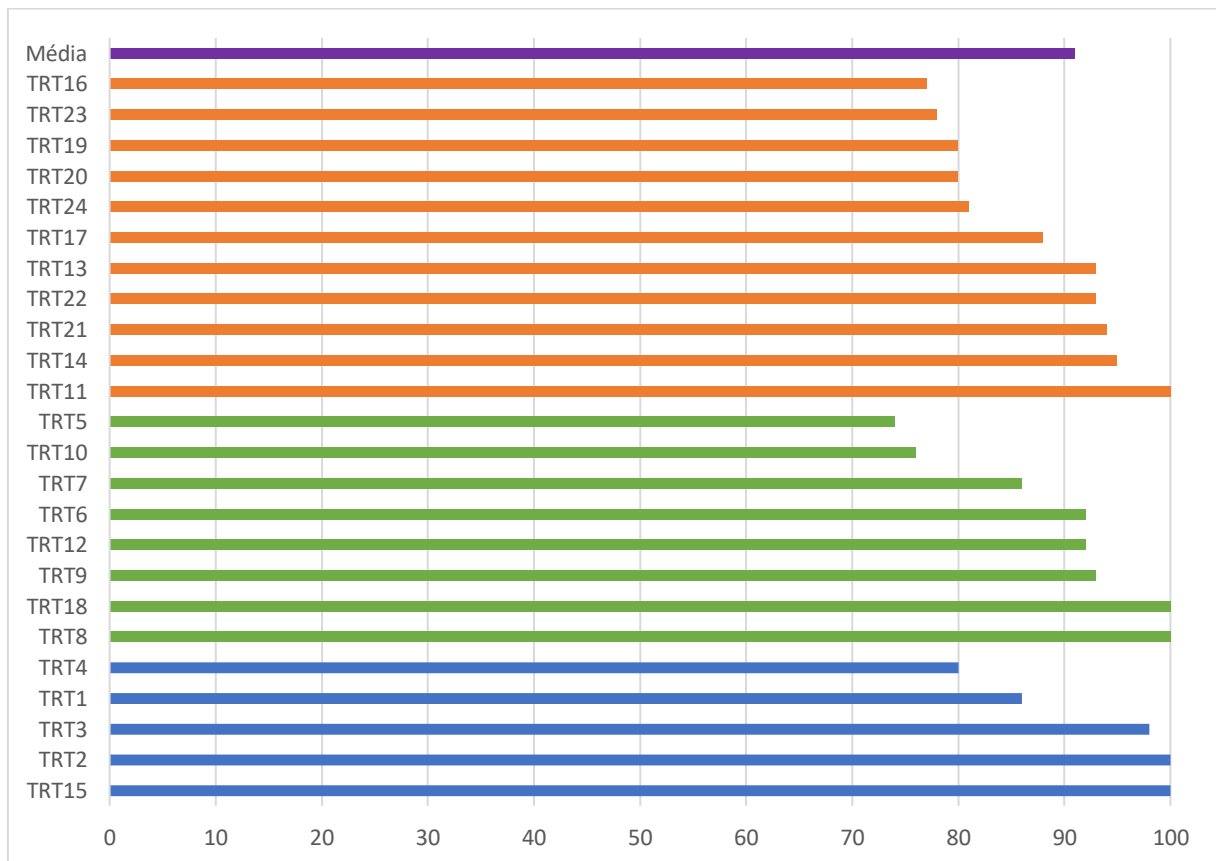
Interessante observar que a curva da média foi suavizada mas em suma ambos os métodos demonstram o mesmo fato final, mas com perspectiva diferente, sendo que a primeira versão permite que ano a ano possa ser avaliado individualmente, sem que haja dependência dos demais períodos e o segundo, de maneira global, pode mostrar se uma unidade realmente evoluiu ao longo do tempo ou não, mesmo na presença de outras unidades. Apesar disso, foi possível verificar a permanência contínua do TRT14 na última colocação, desde o estudo

realizado por Schwengber e Sampaio de Sousa, em 2006, com seu modelo de avaliação de fronteira custo estocástica, este tribunal obteve as pontuações mais baixas, contudo, nas palavras dos autores “é o que apresenta uma das maiores reduções na sua ineficiência relativa”.

As quedas observadas ocorreram em períodos onde mesmo não havendo queda no número de julgamentos, houve abertura de cargos de magistrados em maneira desproporcional e apesar disto, mesmo a abertura de cargos de servidores não demonstrou impacto tão expressivo, reforçando o caráter finalístico do cargo do juiz. Salienta-se que não foi utilizado neste trabalho o número de casos novos ou mesmo o índice de congestionamento, o qual dita a relação entre casos novos e os pendentes de julgamento.

Em contrapartida, o índice da justiça comparada, mesmo tendo base no DEA, mostra resultados significativamente diferentes. Em referência ao ano de 2017 observa-se:

*Gráfico 6 - IPC - Jus referente ao ano de 2017*



Fonte: Relatório Anual Justiça em Números, 2018, ano base 2017, p. 166.

Primeiramente, as cores indicam que para este tipo de análise o porte do tribunal é considerado, em laranja são os de menor porte, em verde os de intermediário e em azul os maiores tribunais da justiça do trabalho, ainda, é possível verificar a média em roxo logo acima. Visto que o índice é calculado tendo como referência apenas o ano base, há de se o comparar

apenas com o resultado referente ao ano de 2017 da primeira análise do DEA, a que foi realizada ano a ano.

Desta forma, é notável que segundo o IPC-Jus, mais tribunais puderam figurar como eficientes, não somente o TRT11 e o TRT2. O TRT18, TRT8 e o TRT15 também ingressaram neste rol. Mesmo o TRT8 estando com 75,7% de eficiência e o TRT18 estando com 84,8% em relação à referência do TRT2 com 100% na primeira análise do DEA.

*A eficiência resultante do modelo pode ser constatada a partir da relação entre a taxa de congestionamento versus: a) a produtividade dos magistrados; b) a produtividade dos servidores; e c) a despesa total*

*Os tribunais que mais se aproximam da linha de fronteira (linha azul no gráfico) são os mais eficientes, e os mais distantes, os menos eficientes. Verifica-se que o Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região (médio porte) se situa na fronteira de eficiência em todos os casos. As 2ª, 15ª e 8ª Regiões aparecem na fronteira ao considerar a relação da taxa de congestionamento em relação a, respectivamente, produtividade dos magistrados, produtividade dos servidores e despesas. (CNJ, 2018)*

Tal índice suscita que estas variáveis a mais que são utilizadas além de servidores e magistrados como insumos e julgamentos como produto, podem ser determinantes para a avaliação dos tribunais, mas podem complicar a percepção do que de fato está sendo levado em consideração ou obscurecer a natureza de sua metodologia, que conforme consta no anuário, possui 810 variáveis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise envoltória dos dados coletados permitiu aferir que os tribunais, em sua maioria, estão ficando mais eficientes quando se coloca isoladamente na análise, os insumos de servidor e magistrado. Não levando em consideração gastos com informática, qualificação profissional díspar entre os servidores de diferentes tribunais, experiência profissional, tempo de carreira e afins. Contudo, como há o preceito fundamental da eficiência técnica para todos, onde o mesmo insumo tem a capacidade técnica para produzir o mesmo resultado, a metodologia do DEA traz segurança para fazer esta afirmação, principalmente por ter sido utilizada em duas simulações diferentes.

É possível, ainda, verificar uma hipótese anteriormente tratada que consistia em atribuir aos tribunais de jurisdições referentes a grandes centros urbanos e dotados de boa infraestrutura a tendência de serem os mais eficientes, como foi o caso de São Paulo (TRT2) que teve a melhor pontuação em todos os anos da avaliação, mesmo quando não apresentava a eficiência plena. Mas, mesmo um tribunal de menor porte e que exerça jurisdição em uma grande região com sua infraestrutura pulverizada por lago espaço geográfico, como é o caso do TRT11, pode obter índice máximo, tal foi o feito, que esta pontuação foi alcançada tanto na análise DEA realizada por este trabalho, quanto no IPC-Jus.

É verificada, ainda, a tendência que estes mesmos tribunais de menor porte, mas que abranja várias pequenas localidades, como é o caso do tribunal da décima quarta região do trabalho, a qual engloba Rondônia e Acre, obtenha índices de eficiência menores em comparação com os tribunais de maior porte.

Não é objetivo desta pesquisa atribuir demérito às cortes que obtiveram pontuações mais baixas, mas há o forte indício que a hipótese anteriormente proposta que tribunais onde sua área de atuação é vasta mas seus recursos não são grandes e precisem ser distribuídos sem que se possa privilegiar ou concentrar os esforços, mostra-se pertinente.

Que o processo de tramitação litigioso precisa se modernizar é uma preocupação real e importante de ser reiterado. Não somente por institutos normativos, como por gestão e técnica.

Desta forma pode-se considerar que os objetivos deste trabalho foram atingidos. Conceitos básicos como a noção de organização, a compreensão que um tribunal é uma instituição pública dotada de múnus público e a imposição à obediência de leis e à constituição federal puderam ser trabalhados e a fundamentação legal foi trazida, inclusive, o regime jurídico

de servidores e magistrados, motivo principal para que a análise envoltória fosse orientada ao produto.

A literatura anterior foi reverenciada, já que a lei por si só não é capaz de pontuar tudo sobre o que ela versa. A doutrina administrativa de Celso Antônio Bandeira de Mello e Maria Sylvia Zanella de Pietro mostra o que o direito público entende a respeito das normas e das instituições públicas. Mankiw pôde introduzir as noções econômicas de função da organização, seu papel no mercado, estrutura e dinâmica. Charnes, Cooper e Rhodes protagonizaram em virtude de terem estabelecido o método de Análise Envoltória de Dados com retorno constante de escala e sua aplicação.

Trabalhos anteriores correlacionados, como o de Schwengber e Sampaio de Sousa e o de Yung e Azevedo os quais avaliaram a eficiência de tribunais em anos passados, mostraram como utilizar o modelo econométrico e a sua pertinência. O resultado de suas pesquisas trouxe um ponto de partida para propor as hipóteses presentes no problema deste trabalho.

Dados pormenorizados pertinentes aos objetivos da pesquisa foram trazidos e validados, dotados de fé pública e transparência, foram retirados do portal do Conselho Nacional de Justiça, reiterando a importância que a instituição desta entidade possui para o poder judiciário. Não somente para exercer o papel jurisdicional, mas para que haja gestão administrativa eficiente, prestação de contas e responsabilidade para os agentes públicos.

O índice da Justiça Comparada pode ser trazido ao trabalho, mostrando que este teve sua origem no próprio DEA e possui variáveis específicas ao funcionamento jurisdicional, como o índice de litigiosidade e a taxa de congestionamento. Fora isto, busca verificar o teor e a materialidade das decisões judiciais. A hipótese proposta neste caso é a que uma decisão judicial bem fundamentada e que ataque minuciosamente o processo não necessite de reforma e desestimule o recurso, mesmo com a garantia do direito ao segundo grau de jurisdição.

O uso das variáveis pôde ser trabalhado com conceitos sólidos, para que seu uso não fosse injustificado ou não passasse de especulação. O quantitativo de cargos existentes é um índice válido para avaliar a eficiência de uma unidade, uma vez que se a unidade não tivesse interesse de preencher algum dia, sofreria com a extinção deste cargo. Mas, conforme há a dinâmica funcional, desde o provimento até a saída do agente público do quadro, verifica-se a necessidade de se manter de forma realista e proporcional a quantidade de cargos existentes e a quantidade de cargos ocupados, para que se esteja vacante o mínimo possível.

A análise envoltória de dados utilizada através do programa de computador baixado do site da Universidade Queensland, Austrália, foi utilizada sem problemas em um computador comum, com sistema operacional Windows 10, plataforma Intel de sétima geração, apesar do

programa exigir uma plataforma bem mais arcaica, como o DOS, típico dos anos 90. O manual de instruções apesar de estar em língua inglesa, foi suficiente para explicar o funcionamento da aplicação. Desta forma, com o conhecimento prévio da aplicação do DEA e a tecnicidade da operação do programa atendida, a análise pôde ser realizada sem vícios.

Os resultados alcançados puderam mostrar que não somente é necessário ter a proporção ótima entre servidores e juízes, é preciso também ter a infraestrutura adequada e a distribuição de recursos que favoreça as peculiaridades das localidades. O advento do processo judicial eletrônico é um marco de fato, e não foi considerado neste trabalho, mas pode servir como fundamento para propor futuras hipóteses relacionadas com o aumento de produtividade sem a necessidade de crescimento do corpo de trabalho. Um indício para isto seria o aumento nos gastos com informática, constantes também nos anuários do Justiça em Números. Ainda, faz-se necessária a menção que padronizar o processo eletrônico como regra e não mais utilizar os autos em formato físico é uma meta constante positivada pelo Conselho Nacional de Justiça, e ela tem sido atendida ano a ano por cada vez mais tribunais.

Revisitando a tabela de proporção entre juízes e servidores, quando colocada em perspectiva não só aos outros tribunais mas em relação a ele próprio ao longo do tempo, pode se observar que com a constante da eficiência técnica, a mesma proporção não significa necessariamente a mesma eficiência, podendo indicar em hipótese outros elementos. A disparidade entre a proporção existente no TRT2 e no TRT11 no ano de 2017, quando ambos figuraram com a eficiência plena corrobora com o arguido anteriormente.

Razão esta, a presente dissertação abre precedente para se utilizar novas variáveis em novas análises, inclusive com externalidades, como o advento do novo código de processo civil promulgado em 2016 e pela reforma trabalhista promulgada em 2017. Ainda, com o crescente uso da informática e do processo judicial eletrônico ou mesmo o regime de teletrabalho, onde por exemplo, abre a hipótese de se gastar menos com papel e demais materiais de expediente, mas utiliza instrumentos modernos de programação e recurso humano especializado para sua criação e manutenção.

## 6 CRONOGRAMA DE TRABALHO

<b>ETAPAS</b>	2019/1	2019/2	2020/0	2020/1
Elaboração do projeto	X	-	-	-
Coleta de dados	X	X	-	-
Tabulação dos dados	-	-	X	-
Análise e discussão dos resultados	-	-	X	-
Redação Final	-	-	X	X
Defesa Oral	-	-	-	03/04
Entrega do Relatório final	-	-	-	X

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO JÚNIOR, José Pires de. **Análise de Stakeholders: um estudo exploratório.**

Disponível em: <<http://revistaelectronica.sp.senai.br/index.php/seer/article/viewFile/30/41>>

Acesso em: 19/05/2019.

BBC. **Stake holders.** Disponível em:

<<https://www.bbc.com/bitesize/guides/z4gcd2p/revision/1>> Acesso: 16/05/2019.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.**

3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BEZERRA, Paulo Ricardo e DE ALMEIDA, Mariana. **O Índice Malmquist como metodologia para avaliação da inovação como ferramenta que determina a inovação como diferencial competitivo para os países do Global Innovation Index.** Disponível em:

<<http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=1975&q=1>> acesso em 13/02/2020

BANKER, R.D.; CHARNES, A.; COOPER, W.W. **Some models for estimating technical scale inefficiencies in data envelopment analysis.** Management Science, v. 30, n. 9, p. 1078-1092, 1984.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> acesso em 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 21.076, de 24 de fevereiro de 1932.** Decreta o Código Eleitoral.

Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21076-24-fevereiro-1932-507583-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 1.079, de 10 de abril de 1950.** Define os crimes de responsabilidade e regula o respectivo processo de julgamento. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/11079.htm)> Acesso em: 02/03/2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.747, de 15 de julho de 1965.** Institui o Código Eleitoral. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4737.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4737.htm)> Acesso em 13/02/2020.



\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.010, de 30 de maio de 1966.** Organiza a Justiça Federal de primeira instância, e dá outras providências. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5010.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5010.htm)> Acesso em 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9,099, de 26 de setembro de 1995.** Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9099.htm)> Acesso em 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. **Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá providências. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)> Acesso em: 02/03/2020.

\_\_\_\_\_. **Lei complementar nº 131, de 27 de maio de 2009.** Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm)> Acesso em: 02/03/2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)> Acesso em: 02/03/2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Código de Processo Civil. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm)> Acesso em 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 15, de 20 de abril de 2006.** Dispõe sobre a regulamentação do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário, fixa prazos e dá outras providências. Disponível em: < <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/210>> Acesso em 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 46, de 18 de dezembro de 2007.** Cria as Tabelas Processuais Unificadas do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: < <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/167>> Acesso em: 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009.** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras

providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=118>> Acesso em: 02/03/2020

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 76, de 12 de maio de 2009.** Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/110>> Acesso em: 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 79, de 9 de junho de 2009.** Dispõe sobre a transparência na divulgação das atividades do poder judiciário e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=107>> Acesso em: 02/03/2020

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 125, de 29 de novembro de 2010.** Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=156>> Acesso em: 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ 185, de 18 de dezembro de 2013.** Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933>> Acesso em: 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 194, de 26 de maio de 2014.** Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2020>> Acesso em: 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 195, de 3 de junho de 2014.** Dispõe sobre a distribuição de orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2022>> Acesso em 13/02/2020.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 215, de 26 de maio de 2014.** Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2236>> Acesso em: 23/02/2020.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 219, de 26 de abril de 2016.** Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança

nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências. Disponível em: < <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2274>> Acesso em: 13/02/2020.

CALMANOVICI, E. C. **A Inovação, a Competitividade e a Projeção mundial das Empresas Brasileiras.** Revista USP, nº 89, mar./maio 2011. Disponível em: <[http://rusp.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-99892011000200013&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://rusp.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-99892011000200013&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)> Acesso em: 20 mai. 2019

CAMARGO, Robson. **O que são stakeholders? Saiba tudo sobre eles e sua importância.** CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CEPA Working Papers. **A guide to DEAP Version 2.1: A Data Envelopment Analysis (Computer) Program.** Department of Econometrics. University of New England. Armidale, NSW 2351, Australia.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. **Measuring the efficiency of decision making units.** *European Journal of Operational Research*, 2(6),429-444, 1978

CLARKSON, M. B. (1995). **A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance.** *The Academy of Management Review*. v. 20, n. 1. p. 92-117, jan. 1995.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 2ª ed. – Porto Alegre. Artmed, 2007.

DEBREU, G. **The coefficient of resource utilization.** *Econometrica, Journal of the Econometric Society*, v.19, no 3, 1951.

FALQUETO, Z. M. J; HOFFMANN, E. V e GOMES, C. R. **A Influência dos Stakeholders na Implantação do Planejamento Estratégico em uma Instituição Pública de Ensino Superior.** XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ESO392.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO392.pdf)> Acesso em: 20 mai. 2019

FARREL, M.J. **The measurement of productive efficiency.** *J. Royal Statistical Society*, v. 120, Part III, 253-290, 1957

FINEP. 2019. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br>> Acesso em 03/06/19.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; Reed, D. L. (1983). **Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance**. *California Management Review*, v. 25, n.3, p.88–106, 1983

\_\_\_\_\_, R. Edward. **Strategic Management: a stakeholder approach**. *Journal of Management Studies* v.29, n.2, p. 131-154, dec 1983.

\_\_\_\_\_, R. Edward and McVea, John, **A Stakeholder Approach to Strategic Management** (2001). Darden Business School Working Paper No. 01-02. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=263511>> ou <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>>. Acesso em 19/05/2019.

GOMES, E.G.; et al. **Avaliação de eficiência de companhias aéreas brasileiras: uma abordagem por Análise de Envoltória de Dados**. IN: SETTI, J.R.A.; LIMA GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. Disponível em <<http://brasilia.df.gov.br/governo-de-brasil-firma-parceria-com-a-unb-para-oferecer-mestrado-profissional-em-economia-para-servidores/>>. Acesso em 20/5/2019.

KOOPMANS, T. C. **Efficient allocation of resources**. *Econometrica*, v.19, no.1, october 1951.

LAPA, J.S.; BELLONI, J.A.; NEIVA, C.C. **Medidas de desempenho de universidades acadêmicas de uma Instituição de Ensino Superior. Relatório Técnico- Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – UFSC** (mimeo), 1997

MATUS, C. **Política, Planejamento e Governo. Brasília**. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1993.

MENA, Isabela. **Verbete Draft: O que é stakeholder**. Disponível em:<<https://projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-stakeholder/>> Acesso: 15 mai 2019.

MENEZES, Ebenezer Takuno de. **Fundações de Amparo à Pesquisa**. Disponível em: <[www.educabrasil.com.br/faps-fundacoes-de-amparo-a-pesquisa/](http://www.educabrasil.com.br/faps-fundacoes-de-amparo-a-pesquisa/)> Acesso em 03/06/19.

MITCHEL, R., Agle, B. ; Wood, D. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts.** Academy of Management Review, 22(4), 853-858, 1997.

NOGUEIRA, José Marcelo. DE OLIVEIRA, Michelle Matos. **Estudo exploratório da eficiência dos tribunais de justiça estaduais brasileiros usando a análise envoltória de dados (DEA).** Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 46(5):1317-340, set./out. 2012

PINHEIRO, Armando Castelar. **A Justiça e o Custo Brasil.** Revista USP. São Paulo. 2014.

RHODES, E.L. **Data Envelopment Analysis and approaches for measuring the efficiency of decision making units with an application to program followthrough in U.S. education.** Ph.D. Dissertation, Carnegie Mellon University, 1978.

ROWLEY, Timothy J. **Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences.** Academy of Management Review, v.22, n.4, p. 887-910, out, 1997)

SCHWENGBER, Silvane Battaglin. DE SOUSA, Maria da Conceição. **Mensurando o custo eficiência na justiça do trabalho ganhos de escala e o tradoff entre o 1° e 2° grau a abordagem de fronteira de custo estocástica.** Departamento de Economia, Universidade de Brasília. UnB. 2006. Disponível em:  
<<http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A029.pdf>> Acesso em: 19/02/2020

YEUNG, Luciana. DE AZEVEDO, Paulo Furquim. **Measuring the Efficiency of Brazilian Courts from 2006 to 2008: What Do the Numbers Tell Us?** – Instituto de Ensino e Pesquisa – Insper. 2009. Disponível em: <[https://www.insper.edu.br/en/wp-content/uploads/2013/12/2011\\_wpe251.pdf](https://www.insper.edu.br/en/wp-content/uploads/2013/12/2011_wpe251.pdf)> Acesso em 18/02/2020.

**APÊNDICE A – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2008**

<i>Tribunais</i> (DMUs)	<i>Julgamentos</i> (Outputs)	<i>Magistrados</i> (Input 1)	<i>Servidores</i> (Input 2)
1	232577	278	4466
2	424506	382	4906
3	263890	307	4116
4	201467	264	3567
5	139352	211	1998
6	101291	143	2430
7	48529	57	1100
8	88146	103	1218
9	151447	185	2047
10	56959	95	1858
11	58825	71	1051
12	81044	122	1665
13	24228	67	1087
14	22552	57	951
15	304817	337	3905
16	26662	46	716
17	44648	62	1010
18	69999	76	1220
19	29461	46	716
20	19048	30	427
21	34418	46	733
22	17968	34	421
23	33360	65	886
24	31807	61	728

**APÊNDICE B – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2009**

<i>Tribunais (DMUs)</i>	<i>Julgamentos (Output)</i>	<i>Magistrados (Input 1)</i>	<i>Servidores (Input 2)</i>
1	253405	286	4677
2	423921	407	4833
3	285832	297	4122
4	203560	258	3771
5	145261	201	2993
6	106444	142	1356
7	52856	61	1066
8	91138	110	1368
9	156990	192	2453
10	70645	95	1691
11	59139	73	1143
12	88302	119	1663
13	30724	65	1187
14	25848	53	816
15	315136	364	4015
16	33736	51	780
17	43286	65	944
18	75635	81	1278
19	31766	45	747
20	21854	30	462
21	42958	43	1084
22	22516	31	482
23	35322	68	938
24	32471	60	712

**APÊNDICE C – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2010**

<i>Tribunais (DMUs)</i>	<i>Julgamentos (Output)</i>	<i>Magistrado (Input 1)</i>	<i>Servidores (Input 2)</i>
1	272315	272	4917
2	440074	408	5275
3	293896	284	4191
4	185745	241	3877
5	141523	204	2982
6	104535	140	2091
7	50027	51	1281
8	84110	104	1396
9	157273	195	2752
10	66506	93	1704
11	54567	62	1163
12	89969	121	1718
13	32153	65	1156
14	30366	56	854
15	310707	364	4512
16	37139	48	865
17	46037	62	986
18	87572	81	1451
19	32328	45	764
20	21137	31	509
21	35499	38	892
22	24736	32	504
23	36339	64	817
24	32202	56	738



**APÊNDICE D – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2011**

<i>Tribunais</i> (DMUs)	<i>Julgamentos</i> (Outputs)	<i>Magistrados</i> (Input 1)	<i>Servidores</i> (Input 2)
1	291687	277	5031
2	472873	413	5874
3	313141	282	4297
4	195212	251	3972
5	146526	208	3155
6	111394	148	2167
7	50984	64	1200
8	86485	110	1514
9	169999	196	2802
10	74853	94	1820
11	60694	57	1152
12	91355	120	1789
13	26939	65	1094
14	30828	59	836
15	322813	368	4712
16	36060	47	902
17	45659	63	1027
18	85830	85	1577
19	33798	45	774
20	23107	31	519
21	30804	42	916
22	27521	33	522
23	35291	72	976
24	34954	59	769

**APÊNDICE E – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2012**

<i>Tribunais (DMUs)</i>	<i>Julgamentos (Output)</i>	<i>Magistrados (Input 1)</i>	<i>Servidores (Input 2)</i>
1	300707	284	5354
2	486781	422	6383
3	327848	284	4534
4	203748	280	4142
5	150356	205	3209
6	116834	144	2426
7	53595	68	1481
8	91451	105	1406
9	176383	190	2989
10	74336	89	1813
11	59523	73	1247
12	100299	121	1783
13	34396	68	1196
14	33796	51	863
15	374062	370	4791
16	38617	56	869
17	47615	60	941
18	81925	86	1646
19	36674	50	829
20	21738	30	572
21	32164	46	950
22	31302	35	527
23	38982	73	1090
24	33504	60	802

**APÊNDICE F – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2013**

<i>Tribunais (DMUs)</i>	<i>Julgamentos (Output)</i>	<i>Magistrados (Input 1)</i>	<i>Servidores (Input 2)</i>
1	297155	285	5584
2	482731	419	6450
3	339607	299	4978
4	223597	278	4259
5	163865	199	3265
6	111064	139	2484
7	61409	75	1587
8	84753	111	1665
9	180441	207	3025
10	70311	93	1869
11	57209	73	1465
12	94779	128	1834
13	43279	67	1162
14	31983	63	928
15	390752	405	4867
16	54703	54	900
17	50839	64	1090
18	89908	102	1731
19	36667	49	873
20	25459	32	590
21	35866	51	951
22	35120	35	578
23	50380	79	1045
24	37706	59	808

**APÊNDICE G – Descrição de Inputs e Ouputs por DMU em 2014**

<i>Tribunais (DMUs)</i>	<i>Julgamentos (Output)</i>	<i>Magistrados (Input 1)</i>	<i>Servidores (Input 2)</i>
1	302047	289	5495
2	563015	445	6802
3	367805	286	4927
4	223390	268	4299
5	159128	205	3384
6	118208	148	2531
7	64266	79	1625
8	92547	108	1676
9	182850	205	3253
10	60912	98	1896
11	51299	67	1476
12	104075	128	1884
13	43520	66	1189
14	31716	65	933
15	365564	403	4828
16	41734	51	1014
17	49399	65	1067
18	100904	108	1863
19	39992	50	903
20	29194	37	641
21	36668	51	1027
22	37065	38	623
23	52213	81	1047
24	38690	59	912

**APÊNDICE H – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2015**

<i>Tribunais (DMUs)</i>	<i>Julgamentos (Output)</i>	<i>Magistrados (Input 1)</i>	<i>Servidores (Input 2)</i>
1	317948	324	5674
2	630820	507	7071
3	348833	323	5233
4	233544	283	4327
5	137851	212	3204
6	122739	155	2549
7	64951	82	1683
8	100710	108	1800
9	181303	209	3268
10	76739	103	1835
11	70796	64	1411
12	105440	132	2018
13	42096	70	1242
14	35549	69	995
15	382812	410	5234
16	42745	54	854
17	52321	67	1132
18	105130	110	2030
19	40081	51	887
20	30926	36	654
21	38609	54	1086
22	34935	36	631
23	53136	78	943
24	39085	63	932

**APÊNDICE I – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2016**

<i>Tribunais (DMUs)</i>	<i>Julgamentos (Outputs)</i>	<i>Magistrados (Input 1)</i>	<i>Servidores (Input 2)</i>
1	335987	337	5112
2	590305	517	6940
3	357925	315	4620
4	252603	293	4181
5	153723	213	2957
6	136839	158	2366
7	76430	83	1533
8	108451	118	1731
9	200712	213	3091
10	82203	105	1811
11	70613	63	1299
12	122975	131	1866
13	46870	70	1179
14	37053	67	1039
15	410457	422	4787
16	40964	62	715
17	58648	68	1026
18	116779	108	1775
19	40925	52	793
20	32444	37	634
21	41649	56	979
22	37214	37	561
23	51103	85	898
24	43285	58	750

**APÊNDICE J – Descrição de Inputs e Outputs por DMU em 2017**

<i>Tribunais (DMUs)</i>	<i>Julgamentos (Output)</i>	<i>Magistrados (Input 1)</i>	<i>Servidores (Input 2)</i>
1	387206	330	5122
2	650901	538	6612
3	363021	321	4871
4	272480	292	4149
5	167839	214	3031
6	143602	155	2386
7	77539	83	1541
8	109065	116	1666
9	216964	212	2929
10	82052	103	1872
11	82052	61	1286
12	126722	130	1875
13	53968	70	1052
14	37988	62	985
15	457548	416	4770
16	53520	57	1033
17	56895	66	1106
18	118173	107	1962
19	43474	52	796
20	34565	36	650
21	46894	55	889
22	34565	37	556
23	52879	81	1093
24	47594	64	823

## ANEXO A – DEAP Considerações Técnicas

This appendix simply provides a collection of technical and semi-technical points regarding the DEAP computer program.<sup>45</sup>

- **Computer Requirements:** The program is written for an IBM compatible computer. A minimum configuration would be a 386 with a math-coprocessor and 4 MB RAM running DOS 5.0 and/or Windows 3.1 (or higher).<sup>46</sup>
- **Size limits:** The program has been written using dynamic array allocations so the size of the DEA problem that can be handled is essentially only limited by the memory you have available on your computer. The only limits which may come into play relate to the listing of information on slacks and peers where the output tables are limited to 99 columns (I am yet to see a DEA analysis with dimensions which get even half way to these limits). It should also be noted that the slacks are reported in fixed-width fields. Hence if a slack value is larger than  $10^8$  it will not be reported and a string of stars (\*\*\*\*\* ) will appear instead. This can be avoided by scaling your data prior to estimating the DEA problem. For example, if coal input in an analysis of power station efficiency is expressed in tonnes, you may choose to change the units of measurement to thousand or million tonne units.
- **Scaling:** The program scales all quantity data by dividing by the sample means before running the DEA. The slack information is then scaled back to original units before it is reported.
- The Technical efficiency estimates reported in output orientated models are inverted so they vary between 0 and 1.
- All program files and data, instruction and output files must be stored in the same directory. The program is not able to access files in directories other than the directory that the program resides in.
- The program can sometimes report that “no solutions satisfy the constraints given”. This can often be corrected by editing the DEAP.000 file and increasing the size of the EPS parameter.
- The program can also occasionally cycle indefinitely (i.e., run for more than 5 minutes). To stop the program running press ctrl/c. Then to avoid this problem one can also try increasing the size of the EPS parameter. Also note that cycling will often occur if you have zeros in your data and you use the multi-stage DEA method.
- For further information on other CEPA software and publications, refer to the CEPA web site: <http://www.une.edu.au/econometrics/cepa.htm>.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> CEPA Working Papers. A guide to DEAP Version 2.1: A Data Envelopment Analysis (Computer) Program. Department of Econometrics. University of New England. Armidale, NSW 2351, Australia.

<sup>46</sup> As configurações mínimas são os recursos que o computador deve possuir para apenas funcionar o programa, independente de um bom desempenho ou não. Entretanto, estes valores atualmente encontram-se a muito obsoletos. Verifica-se que qualquer computador disponível hoje no mercado popular é capaz de utilizar o programa. Para se ter ideia, o DOS 5.0 a qual se refere como plataforma operacional foi lançado no ano de 1991.

<sup>47</sup> Com acesso em 25/02/2020 verificou-se que este link não está mais respondendo, aparecendo a mensagem “Page not Found”, que significa página não encontrada. Caso haja interesse em utilizar o programa, é possível realizar o download na página: <<https://economics.uq.edu.au/cepa/software>>, site da universidade de Queensland, Australia.