



**UnB**  
Universidade de Brasília



**UFPB**  
Universidade Federal da  
Paraíba



**UFRN**  
Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte

Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA- UFPB  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE- UFRN

**Doutorado em Ciências Contábeis**

**RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO DOS GESTORES E EFICIÊNCIA  
E PRODUTIVIDADE DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA  
BRASILEIROS**

**JOSÉ JAÍLSON DA SILVA**

NATAL - RN

2015

**JOSÉ JAILSON DA SILVA**

**RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO DOS GESTORES E EFICIÊNCIA  
E PRODUTIVIDADE DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA  
BRASILEIROS**

Tese apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UEPB/UFRN, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. José Matias-Pereira

**NATAL - RN**

**2015**

Divisão de Serviços Técnicos  
Catalogação da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

JAILSON-DA-SILVA, José.

Relação entre formação dos gestores e eficiência e produtividade dos tribunais de justiça brasileiros/ José Jailson da Silva. – Natal, RN, 2015. 170 f.

Orientador: Prof. Dr. José Matias Pereira.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Doutorado Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UnB/UFPB/UFRN).

1. Judiciário Estadual – Tese. 2. Eficiência – Tese. 3. Formação do Gestor – Tese. I Matias-Pereira, José. II. Universidade de Brasília. III. Universidade Federal da Paraíba. IV. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. V. Título.

**JOSÉ JAILSON DA SILVA**

**RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO DOS GESTORES E EFICIÊNCIA  
E PRODUTIVIDADE DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA  
BRASILEIROS**

Tese apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFRN, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis.

Tese aprovada em: 16/05/2015

---

**PROF. DR. JOSÉ MATIAS PEREIRA**  
Universidade de Brasília  
Orientador

---

**PROF. DR. GESINALDO ATAIDE CÂNDIDO**  
Universidade Federal de Campina Grande/PB  
Membro Externo

---

**Prof. Dr. ANDERSON LUIZ REZENDE MÓL**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Membro Externo

---

**Prof. Dr. JOSÉ DIONÍSIO GOMES DA SILVA**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Membro Examinador Interno

---

**Prof. Dr. ADILSON DE LIMA TAVARES**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Membro Examinador Interno

*Aos meus pais Chico Aiga e Maria Coitin, pela vida, e aos meus irmãos Filho, Vilminha, Baixin, Tecinha, Nilson, Nenega, Doca e Tiago, que sempre me apoiaram em todos os momentos difíceis. Em especial à Claudia, minha esposa, José Jailson e Maria Clara, meus filhos, fortalezas da minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela grandeza de mostrar que hoje sei menos do que ontem.

Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis UnB/UFRN/UFPB por ter me proporcionado a obtenção do Título de Doutor em Ciências Contábeis.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, nas pessoas da Pró-reitora de Pós-graduação, Professora Edna Maria da Silva, sua secretária Maria Lassalette da Costa Cruz, e do ex-reitor Professor José Ivonildo do Rêgo, e da Professora Maria Arlete Duarte de Araújo, pelo empenho em garantir a realização do curso e fortalecer a pós-graduação em Ciências Contábeis.

Ao Conselho Nacional de Justiça – CNJ, na pessoa do senhor Marivaldo Dantas-Secretário Geral. O apoio do Conselho foi essencial para a concretização da pesquisa. Gustavo Sanches-Diretor de pesquisas da ENFAM; Des. Aderson Silvino, ex-Presidente do TJRN; Hadja Rayanne, Presidente da AMARN e Vice-Presidente da AMB, Secretários De Controles Internos dos Tribunais de Justiça.

Aos Desembargadores Claudio Santos, Amaury Moura; Vivaldo Pinheiro; Saraiva Sobrinho; Dilermando Mota; Maria Zeneide Bezerra; Ibanez Monteiro; Glauber Rêgo, Gilson Barbosa, Virgílio Fernandes, Amilcar Maia, João Rebouças; Expedito Ferreira e Judite Nunes.

Agradeço aos meus colegas de departamento, em especial ao professor Erivan Ferreira Borges, por todo o apoio e consideração. Ao Professor José Dionísio Gomes da Silva, por ter dado a oportunidade de aprender, e acima de tudo, pelo respeito a seus pares. À Professora Aneide Oliveira Araújo por ter dado os primeiros passos na orientação.

Aos nobres funcionários do departamento, Maria Ivaneide da Rocha, Artémisia da Silva Lucena, Hélio Vieira Clemente, Clenilson Bandeira Bezerra, Ridan Borges e Marileila Cavalcante pelo apoio e respeito de sempre. A Profa. Karine Simonir, pela ajuda nos testes iniciais.

Agradeço aos professores do programa, Jorge Katsumi Niyama, Paulo Roberto Lustosa, Edílson Paulo, César Augusto Tibúrcio Silva, Lúcio Rodrigues Capelletto, Otávio Medeiros e Ivan Gartner, pelos conhecimentos partilhados e recomendações ao longo do curso.

Agradeço aos meus colegas de turma, Adriana, Carlos, Ercílio, Gustavo, Nair, Roberta, Rossana e Valdemir, pelo companheirismo e compartilhamento de tudo, antes, hoje e sempre.

Um agradecimento especial Professor Dr. José Matias Pereira, meu orientador. Além de uma referência acadêmica, Nacional e Internacional, pelo que representa no estudo das finanças e políticas públicas, é um ser humano que faz questão de dividir seus conhecimentos com seus alunos.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido e Prof. Dr. Adilson de Lima Tavares, pelas contribuições ao longo da construção do trabalho.

Um agradecimento especial ao Professor Dr. Anderson Luiz Resende Mól, pelas muitas contribuições realizadas nas análises do estudo.

Aos Professores Alexsandro Barbosa pelas muitas colaborações nas discussões sobre os dados relativos análise envoltória de dados e Fabiana Castim pelas revisões e contribuições na construção do texto.

Por último, gostaria de registrar o meu muito obrigado a todas as pessoas e entidades, que ajudaram a construir minha vida pessoal, profissional e acadêmica, por suas companhias, parcerias, oportunidades e ensinamentos:

Prof. José Vicente de Assis; Victor Branco de Holanda, Escola Municipal João XXIII, Escola Estadual Manoel Luis de Maria, Gilmara Mendes da Costa, Geraldo Bezerra, Paulo de Tarso Silva Braga, Anaílson Márcio Gomes, Francisco Neves Oliveira, Ridalvo Alves Medeiros Oliveira, José Vicente de Assis, Clayton Levy, Edzana Roberta, Diogo Henrique, Conselho Regional de Contabilidade do RN, Ronaldo Santos da Cruz, Maria do Rosário de Oliveira, Raimundo Carlyle, Yvette Bezerra, Marcos Maia, Hânia Pereira, Marcos Luis, Humberto, Elisabeth, Zilma, Andrea, Wladimir, Danila, Carmen, Jéssica, Beatriz, Felipe, João Bosco,

Francimar Matta, Patrícia, Cristina, Bebel, Ana Christina, Marcela Maia, Tatiana Alecrim, Mariana Morgana, Eduardo Menezes, Verônica Maciel, Ismar Siminea, Simone Barbalho, Antônio Victor, Larkliammy Araújo, Kenny Andreo.

A todos muito obrigado!

*“Justiça tardia nada mais é do  
que injustiça institucionalizada.”*

*(Rui Barbosa)*

## RESUMO

A presente pesquisa trata da relação entre formação dos gestores e eficiência e produtividade do Judiciário Estadual Brasileiro. O foco da pesquisa é a primeira instância da Justiça Estadual, segmento em que estão concentrados mais de dois terços de todos os processos judiciais pendentes no país. O objetivo da pesquisa é analisar se os fatores que compõem a formação dos gestores influenciam, significativamente, em níveis diferenciados, a eficiência e a produtividade da gestão dos Tribunais de Justiça Estaduais Brasileiros, no período de 2003 a 2013. Para alcançá-lo, definiu-se um modelo teórico-empírico que permitisse explicar a relação entre a formação do gestor e a eficiência e produtividade da gestão dos Tribunais de Justiça Brasileiros. Em seguida, foi mensurado o nível de eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça brasileiros, no período de 2003 a 2013, a partir de variáveis endógenas e exógenas à gestão. Logo em seguida, foi demonstrada a associação dos fatores de formação dos gestores sobre o nível de eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça. A partir da análise dessas relações, foram identificados os fatores de formação de maior ou menor influência sobre o nível de eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça. Os resultados mostram que há uma relação entre os fatores externos e internos, espelhados na capacitação dos gestores e na eficiência apresentada pelo Poder Judiciário de cada Estado da Federação. Os resultados apontam que 04 Tribunais de Justiça, 17,39% (04/23), são considerados eficientes e 19 Tribunais de Justiça estão abaixo do limite de eficiência, 82,61% (16/23). Em geral, a eficiência relativa aumentou em todas as regiões, porém não na proporção da demanda. Por fim, os resultados se sustentam em ambas as metodologias: Análise Envoltória de Dados, mensurando a eficiência e a produtividade de todos os Órgãos de Justiça estaduais e a Análise de Correspondência combinada com o Teste Qui-quadrado, evidenciando o grau de relação entre as variáveis referentes ao perfil profissional dos gestores judiciais e a eficiência e produtividade de cada Tribunal de Justiça.

**Palavras-chave:** Judiciário Estadual, Eficiência, Formação do Gestor.

## ABSTRACT

This research deals with the relationship between training of managers and efficiency and productivity of the Brazilian State Judiciary. The focus of research is the first instance of the State Court, the segment in which are concentrated over two-thirds of all pending litigation in the Country. The objective of the research is to analyze the factors that make up the training of managers influence significantly at different levels, efficiency and productivity in the management of the State Courts of Justice in Brazil from 2003 to 2013. To reach it was defined a theoretical and empirical model that allows explain the relationship between the formation of the manager and the efficiency and productivity of the management of Brazilian Justice Courts. Then, it was measured the level of efficiency and productivity of Brazilian Courts of Justice, from 2003 to 2013, from endogenous and exogenous variables management. Soon after, the association of formation factors of managers on the level of efficiency and productivity of the Courts of Justice was demonstrated. From the analysis of these relationships, the greater or lesser influence of training factors on the level of efficiency and productivity of the Courts of Justice have been identified. The results show that there is a link between external and internal factors, mirrored in the training of managers and efficiency displayed by the judiciary of each State of the Federation. The results show that 04 Courts of Justice, 17.39% (04/23), are considered efficient and 19 Courts of Justice are below the efficiency limit, 82.61% (16/23). In general, the relative efficiency increased in all regions, but not in proportion to the demand. Finally, the results are supported by both methods: Data envelopment analysis, measuring efficiency and productivity of all state Justice Bodies and the Correspondence Analysis combined with the Chi-square test, showing the degree of relationship between the variables related to the professional profile of judicial officers and the efficiency and productivity of each Court.

**Keywords:** State Judiciary, Efficiency, Manager Training.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Listagem dos dez maiores setores contendo o percentual de processos em relação ao total ingressado entre 1º de janeiro e 31 de outubro de 2011 por Justiça.....	37
Tabela 2 - Composição do Poder Judiciário Brasileiro.....	50
Tabela 3 - Custo médio dos processos baixados nos Tribunais de Justiça.....	52
Tabela 4 – Tribunais de Justiça Brasileiros.....	63
Tabela 5 - Porte dos Tribunais de Justiça de acordo com o Orçamento Executado.....	93
Tabela 6 - Custos por processo judicial baixado.....	94
Tabela 7 - Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça Brasileiros.....	95
Tabela 8 - Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça Brasileiros – 2003 – 2013.....	96
Tabela 9 – Média dos Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça Brasileiros – Região Sul.....	97
Tabela 10 – Média dos Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça Brasileiros – Região Sudeste.....	97
Tabela 11 – Média dos Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça Brasileiros – Região Centroeste.....	97
Tabela 12 – Média dos Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça Brasileiros – Região Norte.....	98
Tabela 13 – Média dos Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça Brasileiros – Região Nordeste.....	98
Tabela 14 - Estatísticas Descritivas dos Escores de Eficiência dos Tribunais de Justiça Brasileiros.....	98
Tabela 15 - Distribuição do Tempo de Experiência na Administração Pública.....	103

Tabela 16 - Teste Qui-quadrado referente ao Tempo de Experiência na Administração Pública e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	104
Tabela 17– Distribuição do Tempo de Experiência como Gestor.....	106
Tabela 18 - Teste Qui-quadrado referente à Experiência como Gestor e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	106
Tabela 19 - Distribuição do Tempo de Experiência como Gestor na Administração Pública.....	107
Tabela 20 - Teste Qui-quadrado referente ao Tempo de Experiência como Gestor na Administração Pública e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	107
Tabela 21 - Distribuição do Tempo dedicado ao Planejamento Estratégico.....	108
Tabela 22 - Teste Qui-quadrado referente ao Tempo dedicado ao Planejamento Estratégico e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	109
Tabela 23 - Distribuição do Tempo dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade.....	111
Tabela 24 - Teste Qui-quadrado referente ao Tempo de dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	111
Tabela 25 – Distribuição do Grau de Instrução dos Gestores Públicos.....	113
Tabela 26 - Teste Qui-quadrado referente Grau de Instrução dos gestores públicos e a eficiência dos Tribunais de Justiça.....	113
Tabela 27 - Distribuição da Formação Superior dos gestores dos Tribunais de Justiça.....	114
Tabela 28 - Teste Qui-quadrado referente à Formação Superior e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	115
Tabela 29 - Distribuição dos gestores em Pós-Graduação nos Tribunais de Justiça.....	116
Tabela 30 - Teste Qui-quadrado referente à Pós-graduação dos gestores e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	117
Tabela 31 - Distribuição da quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão).....	118
Tabela 32 - Teste Qui-quadrado referente à quantidade de horas dedicadas	

a capacitações (cursos de extensão) e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	118
Tabela 33 - Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública.....	120
Tabela 34 - Teste Qui-quadrado referente à Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	120

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fronteira Eficiente.....	64
Figura 2- Unidades produtivas.....	72
Figura 3- Estrutura da Análise Envoltória de Dados – Dinâmica.....	73
Figura 4- Matriz de correspondência P.....	80
Figura 5- Estrutura do modelo da pesquisa.....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos resultados esperados das variáveis independentes.....	30
Quadro 2 – Etapas da pesquisa científica.....	60
Quadro 3 - Definição das variáveis de entradas e saídas.....	68
Quadro 4 - Variáveis utilizadas no questionário.....	69
Quadro 5 - Distribuição do desempenho por classes e limites.....	99
Quadro 6 - Distribuição dos Tribunais de Justiça segundo o Escore Ocupado na Fronteira de Eficiência.....	100
Quadro 7 - Teste Qui-quadrado: Associação entre variáveis de formação do gestor e a eficiência mensurada no judiciário estadual brasileiro.....	102
Quadro 8 - Resultados do Teste Qui-quadrado Ajustado das Hipóteses do Estudo.....	121

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Mensuração da Supereficiência dos Tribunais de Justiça.....	91
Gráfico 2 - Mensuração da Supereficiência dos Tribunais de Justiça – Excluindo os <i>Outliers</i> .....	92
Gráfico 3 - Posicionamento dos Tribunais de Justiça Brasileiros na Fronteira de Eficiência.....	101
Gráfico 4 - Mapa perceptual das categorias do Tempo de Experiência na Administração Pública e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	105
Gráfico 5 - Mapa perceptual das categorias do Tempo de Experiência como Gestor na Administração Pública e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	108
Gráfico 6 - Mapa perceptual das categorias do Tempo dedicado ao Planejamento Estratégico e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	110
Gráfico 7 - Mapa perceptual das categorias do Tempo de Experiência na Administração Pública e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	112
Gráfico 8 - Mapa perceptual das categorias do Grau de Instrução dos Gestores e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	114
Gráfico 9 - Mapa perceptual das categorias de Formação Superior e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	115
Gráfico 10 - Mapa perceptual das áreas de estudo da pós-graduação e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	117
Gráfico 11 - Mapa perceptual das categorias de Distribuição da quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão) e eficiência dos Tribunais de Justiça.....	119

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Correspondência
AED	Análise Envoltória de Dados
AEPos	Área de Estudo da pós-graduação
AMARN	Associação dos Magistrados do Rio Grande do Norte
AMB	Associação dos Magistrados do Brasil
AMEPE	Associação dos Magistrados do Estado de Pernambuco
ANACOR	Análise de Correspondência
Cap	Quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão)
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CF	Constituição Federal
CgestP	Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DEA	<i>Data Envelopment Analysis</i>
DF	Distrito Federal
DINF	Despesa com Informática
<i>DMUs</i>	<i>Decision Making Units</i>
DPes	Despesa com Pessoal
<i>DSBM</i>	<i>Dynamic Slack Based Model</i>
EC	Emenda Constitucional
ENFAM	Escola Nacional de Formação de Magistrados
ESMARN	Escola de Magistratura do Estado do Rio Grande do Norte
ExpG	Experiência como gestor
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FSup	Formação Superior
GInf	Gastos com Informática
GInst	Grau de instrução

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDESP	Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Acumulado
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
LOMAN	Lei de Organização da Magistratura Nacional
NBC T	Norma Brasileira de Contabilidade Técnica
NBCTSP	Normas de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público
NMAG	Número de Magistrados
NPM	<i>New Public Management-NPM</i>
NServ	Número de Servidores
ORes	Orçamento Residual
PIB	Produto Interno Bruto
PPPD	Paridade do Poder de Compra
SBM	<i>Slacks Based Model</i>
SISJERN	Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte
TARotG	Tempo dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade
TexpAD	Tempo de experiência na Administração Pública
TExpGAD	Tempo de experiência como Gestor na Administração Pública
TGN	Técnica de Grupo Nominal
TJ	Tribunal de Justiça
TPB	Total de Processos Baixados
TPlanE	Tempo dedicado ao planejamento estratégico
TPT	Total de Processos em Tramitação
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UnB	Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>22</b>
1.1.	OBJETIVOS.....	25
1.1.1.	<b>Geral.....</b>	<b>26</b>
1.1.2.	<b>Específicos.....</b>	<b>26</b>
1.2.	RESULTADOS ESPERADOS.....	26
1.3.	JUSTIFICATIVAS.....	27
1.4.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	33
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>34</b>
2.1.	ASPECTOS PONTUAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	34
2.2.	EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE NO SETOR PÚBLICO.....	42
2.3.	BREVE DESCRIÇÃO SOBRE O PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL.....	45
2.4.	PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL.....	46
2.5.	EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE NO JUDICIÁRIO.....	48
2.6.	PESQUISAS QUE TRATAM SOBRE EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO.....	50
<b>3.</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>55</b>
3.1.	POPULAÇÃO.....	56
3.2.	FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS.....	58
3.3.	MODELO PROPOSTO.....	60
3.3.1.	<b>Variáveis do modelo proposto.....</b>	<b>62</b>
3.4.	COLETA DE DADOS.....	63
3.5.	ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS-DEA.....	65
3.5.1.	<b>Análise Envoltória De Dados na Estrutura Dinâmica.....</b>	<b>66</b>
3.6.	ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA-ANACOR.....	71
3.6.1.	<b>Inércia Total.....</b>	<b>75</b>
3.6.2.	<b>Qui-quadrado ajustado (<math>\beta</math>).....</b>	<b>75</b>
3.6.3.	<b>Análise gráfica da Análise de Correspondência.....</b>	<b>76</b>
3.7.	ESTRUTURA DO MODELO DA PESQUISA.....	76
3.8.	HIPÓTESES DA PESQUISA.....	79
3.9.	VARIÁVEIS DO MODELO ECONOMÉTRICO.....	85
3.10.	JUSTIFICATIVA PARA O USO DO MODELO DEA DINÂMICA – DSBM ( <i>DYNAMIC SLACKS BASED MODEL</i> ).....	87
3.11.	RETORNO VARIÁVEL ORIENTADO AO PRODUTO ( <i>Oriented-Output</i> ).....	88

3.12.	DETECÇÃO DE <i>OUTLIERS</i> .....	88
<b>4.</b>	<b>DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>90</b>
4.1.	APLICAÇÃO DO RETORNO VARIÁVEL ORIENTADO AO PRODUTO ( <i>Oriented-Output</i> ).....	90
4.2.	<i>OUTLIERS</i> NO ESTUDO.....	90
4.3.	ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA BRASILEIROS.....	92
4.4.	ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO DOS FATORES DE FORMAÇÃO DOS GESTORES E A EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA.....	101
4.4.1.	<b>Tempo de experiência na Administração Pública – TexpAP</b> .....	103
4.4.2.	<b>Experiência como gestor- ExpG</b> .....	105
4.4.3.	<b>Tempo de experiência como gestor na administração pública – TexpG</b> .....	106
4.4.4.	<b>Tempo dedicado ao Planejamento Estratégico – TPlan</b> .....	107
	<b>Tempo de dedicação para as atividades de gestão das rotinas da</b>	
4.4.5.	<b>unidade – TARotG</b> .....	109
4.4.6.	<b>Grau de instrução – GInst</b> .....	111
4.4.7.	<b>Formação superior – FSup</b> .....	113
4.4.8.	<b>Área de Estudo da Pós-graduação – AEPos</b> .....	115
4.4.9.	<b>Quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão) – Cap</b> .....	116
4.4.10	<b>Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública – CExtGP</b> .....	118
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>122</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE I - RESULTADOS DA VISÃO DOS GESTORES SOBRE</b>	
	<b>A GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL</b> .....	137
	<b>APÊNDICE II - DADOS JUSTIÇA EM NÚMEROS</b> .....	148
	<b>APÊNDICE III - RESULTADOS - TABELAS DE CORRESPONDÊNCIA</b> .....	160
	<b>APÊNDICE IV - FORMULÁRIO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b> .....	166
	<b>APÊNDICE V - QUESTIONÁRIOS – LEVANTAMENTO DE DADOS</b>	
	<b>DOS GESTORES</b> .....	168

## 1. INTRODUÇÃO

Aplicar os fundamentos da Nova Administração Pública, pautada nos princípios da eficiência e da desburocratização, implica organizar-se de forma a possibilitar uma utilização racional dos meios ao seu dispor, simplificando tanto as suas operações como o relacionamento com os cidadãos, permeando o modo de gestão do Estado atual, com vistas a uma melhor satisfação do bem-estar geral. Nessa linha, a orientação para resultados é uma fixação do novo paradigma da gestão pública, em que o que está em foco são as novas formas de geração de resultados em um contexto contemporâneo complexo e diversificado (NOBRE JUNIOR, 2006; BRASIL PRODUTO 4, 2014).

Dessa forma, tem sido observada uma tendência mundial, na administração pública, à adoção de instrumentos de gestão, visando ao incremento do desempenho de agências e órgãos públicos, bem como à racionalização de seus procedimentos. Na tentativa de adequação a esse cenário, tornou-se comum, por parte das referidas organizações, a elaboração e o uso de sistemas de mensuração que se proponham a conhecer melhor seus desempenhos organizacionais (NOGUEIRA; GÓIS; PACHECO, 2010).

Esse novo cenário gera efeitos no meio empresarial e na gestão pública, situando em primeiro plano a busca pela eficiência. A recente reforma administrativa brasileira representa um exemplo dessa busca, pois tem como base uma filosofia voltada para a efetividade na aplicação dos recursos públicos. Alcançar graus cada vez mais altos de eficiência, além de representar uma tarefa desafiadora e de atender a um pressuposto de bem estar coletivo, é uma determinação constitucional (Art. 5º, CF, 1988).

Como novo paradigma da gestão pública, a procura por resultados passou a ser a “pedra de toque” dos governos, na perquisição de novos modelos e ferramentas que proporcionem a geração dos melhores resultados para a sociedade. Isso, presume-se, ocorre em função de algumas variáveis, mas, num cenário complexo e diversificado, pode-se inferir que dois aspectos se sobressaem: primeiro, a transparência e a confiabilidade das ações governamentais; e, segundo, a efetiva (necessária) evolução do controle social.

Esse novo cânone deve ser entendido dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelos desenvolvimentos econômico e social pela via da produção de bens e serviços para fortalecer-se na função de promotor e regulador dessa evolução. Esse modelo passa por maiores eficiência e qualidade nos serviços prestados aos cidadãos (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

O primeiro aspecto deve superar as expectativas internas dos agentes que compõem o Estado, pois ser transparente e possibilitar confiança são condições mínimas necessárias para se estabelecer nos cenários político e econômico mundial. Aderente ao novo paradigma, não é suficiente ao Estado exercer o papel burocrático que lhe cabe, mas, sim cumprir esse papel, ser translúcido e prestar contas de suas ações. Essas características têm efeitos imediatos em atrair investimentos e parcerias que acabam melhorando o Estado e, por conseguinte, a vida dos seus cidadãos.

No segundo aspecto, como algo consequente, as ações voltadas à transparência e à confiabilidade nas ações públicas acabam por elevar o nível de controle social, em uma leitura proativa, representam o nível de amadurecimento do próprio Estado. De forma específica, tem-se que o Poder Judiciário como seu componente, cuja missão é realizar a justiça, deve ter como condição de legitimidade institucional a busca pela total eficiência.

É nessa linha de raciocínio que o Poder Judiciário Brasileiro começa a considerar mais fortemente o tema da reforma de sua gestão a partir da primeira metade da década de 1990 (NOGUEIRA; GÓIS; PACHECO, 2010).

Várias causas contribuem para essa situação, entre elas, a falta de juiz em algum recanto qualquer; o desvio de comportamento de alguns agentes envolvidos; e a falta de condições financeiras, de recursos humanos e/ou de recursos tecnológicos. Há, porém, um fator fundamental para esse cenário confuso: o problema de gestão. Em verdade, os chamados "operadores do direito" (juízes, servidores, promotores, advogados), que cuidam da alma humana, costumam ter repulsa a números e a assuntos de natureza administrativa (MACHADO, 2008).

Como praticamente inexitem parâmetros oficialmente definidos do que seria um tribunal eficiente, as comparações entre unidades acabam se tornando pontos de referência. (CNJ, 2011; GOMES, 2014).

Ademais, a ineficiência e a produtividade alcançadas nos Tribunais Brasileiros são geralmente creditadas a dois fatores: à falta de material e de recursos humanos e à má qualidade do direito processual (ROSENN, 1998; DAKOLIAS, 1999; REBELO, 2003; SADEK, 2004; SHERWOOD, 2007; YEUNG; AZEVEDO, 2011; GOMES, 2014).

Quanto aos recursos humanos, estudos revelam que o desempenho do judiciário depende estritamente da gestão administrativa, de nada adiantando ter mais juízes (SADEK, 2009). Outros revelam que o desempenho judicial é multidimensional e multinível, tendo como elemento central o juiz (GOMES, 2014), mas não são conclusivos.

Dessa forma, parece razoável considerar a realização de uma investigação científica que abranja o desempenho do judiciário brasileiro e a formação dos gestores, tendo como referência variáveis apontadas em outros estudos, considerando que:

- 1) a busca pela eficiência é uma determinação constitucional e representa o novo paradigma da gestão pública (CF, 1988; GesPÚBLICA, 2009);
- 2) é uma tendência mundial a adoção de instrumentos de gestão visando ao incremento do desempenho público e à racionalização de seus procedimentos, o que inclui a formação e educação continuada dos seus gestores (NOGUEIRA; GÓIS; PACHECO, 2010);
- 3) a Justiça brasileira não atende às necessidades do povo, tem problemas de gestão e de planejamento, precisa de reformulações, é lenta e não oferece tratamento igualitário aos seus demandantes (VIEIRA; PINHEIRO, 2008);
- 4) problemas relacionados a recursos humanos são apontados como fatores limitantes à eficiência do judiciário (SADEK, 2004);
- 5) o desempenho judicial é multidimensional e multinível, tendo como elemento central o juiz (GOMES, 2014).

Nesse sentido, o estudo considera investigar a seguinte problemática: **como os fatores de formação dos gestores influenciam o nível de eficiência e produtividade dos tribunais de justiça brasileiros?**

Presume-se que, sendo o principal elemento indutor do desempenho do judiciário brasileiro, o gestor (magistrado ou servidor), por sua formação, propiciará maior ou menor influência na eficiência dos tribunais de justiça estaduais. Esse entendimento também envolve os outros gestores vinculados à atividade administrativa dos Tribunais.

Nesse contexto, o estudo apresenta a relação entre os fatores de formação dos gestores públicos dos Tribunais de Justiça Brasileiro, no período compreendido entre 2003 e 2013.

Na construção da pesquisa, o estudo foi realizado em três fases:

- I. Na primeira, foi realizada ampla pesquisa bibliográfica para a construção da plataforma teórica referente à problemática do estudo sobre os fatores de formação dos gestores e a eficiência e produtividade no Judiciário Brasileiro, para dar consistência e esclarecer as constatações demonstradas ao longo do trabalho e, sobretudo, permitir a discussão das teorias relacionadas à comprovação da pesquisa;

- II. Na segunda, examinou-se a eficiência e a produtividade dos Tribunais de Justiça com o emprego da técnica não paramétrica Análise Envoltória de Dados-DEA com *carry-overs* (variável de transição), de forma dinâmica, que tem a função de estimar a fronteira de produção ao longo de vários períodos de tempo num painel de dados para o período de 2003 a 2013 (TONE e TSUTSUI, 2010). Esse período foi escolhido por três razões: a primeira, porque marca o início de atuação do Conselho Nacional de Justiça, órgão fiscalizador das ações do Judiciário Brasileiro; a segunda, por ter sido nessa época que o Conselho iniciou o levantamento de dados de toda a Justiça Brasileira; e a terceira, em função da tese sobre desempenho no judiciário estruturada por Schwengber (2006), um dos estudos vetores desta pesquisa, cujo período alcançado foi até o ano de 2005, obedecendo, inclusive, a recomendações lá expostas, no sentido de dar continuidade ao estudo sobre pesquisa que mensurasse desempenho no Judiciário;
- III. Na terceira, com o objetivo de analisar os efeitos das variáveis sobre o nível de eficiência e a produtividade do Judiciário e, por conseguinte, testar as hipóteses levantadas, é aplicado o Teste Qui-quadrado para identificar o nível de associação entre as variáveis coletadas e a eficiência dos Tribunais de Justiça. Em seguida, é realizada uma avaliação quantitativa com o emprego da técnica de Análise de Correspondência-ANACOR. Essa técnica é utilizada para verificar o grau de aproximação das variáveis com a eficiência das Unidades de Decisão Gerencial-DMUs, para definir a aplicação da DEA de forma dinâmica. E, ainda, poder propor sugestões em relação à administração do Judiciário a partir dos resultados empíricos encontrados.

## 1.1. OBJETIVOS

### 1.1.1. Geral:

Este trabalho tem o objetivo de investigar se os fatores que compõem a formação (acadêmica e profissional) dos gestores influenciam, significativamente, em níveis diferenciados, a eficiência e a produtividade da gestão dos Tribunais de Justiça Estaduais brasileiros, no período de 2003 a 2013.

### 1.1.2. Específicos:

Para o alcance do objetivo geral de pesquisa, são delineados os seguintes objetivos específicos:

- a. Definir, a partir dos fundamentos a serem pesquisados, um modelo teórico-empírico que permita explicar a relação entre a formação do gestor e a eficiência e produtividade da gestão dos Tribunais de Justiça Brasileiros, a partir dos conceitos subjacentes à gestão pública;
- b. Mensurar o nível de eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça brasileiros, no período de 2003 a 2013, a partir de variáveis endógenas e exógenas à gestão;
- c. Demonstrar a associação dos fatores de formação dos gestores sobre o nível de eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça Brasileiros no período de 2003 a 2013; e
- d. Considerar, a partir da análise dessas relações, quais são os fatores de formação de maior ou menor influência sobre o nível de eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça Brasileiros.

Na pesquisa, além dos fatores econômicos, serão considerados os custos envolvidos na prestação dos serviços jurisdicionais, os processos julgados, os processos recebidos e não julgados (gargalos) e outros fatores que possam contribuir para influenciar, significativamente, em níveis diferenciados, a eficiência e a produtividade da justiça estadual. Por meio desses fatores, pretende-se identificar a heterogeneidade presente nas diversas regiões no país.

## 1.2. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se conhecer o funcionamento do Judiciário Estadual, para possibilitar a identificação de suas dificuldades e as experiências de gestão já em funcionamento, podendo fornecer elementos que permitam explicar a eficiência e a produtividade referentes ao desempenho da Justiça Estadual.

A partir da morosidade do Judiciário, variável discutida no referencial teórico, que segue em contra ponto à gestão pela qualidade, espera-se conhecer a eficiência da gestão

interna do Poder Judiciário para tentar evitar o desperdício, dando subsídios para substituir práticas personalistas por práticas mensuráveis objetivamente (AMEPE, 2004; GRANJEIA, 2009).

Espera-se que os resultados proporcionem uma proposta de *benchmark* para futuras análises sobre a eficiência e a produtividade dos Tribunais de Justiça brasileiros, sobretudo quanto ao desempenho da sua gestão administrativa.

No quesito formação dos gestores, espera-se detectar quais as variáveis de maior e/ou menor impacto na gestão do Poder Judiciário Estadual, possibilitando sugestões de políticas públicas direcionadas para suprimento das possíveis lacunas.

### 1.3. JUSTIFICATIVAS

No plano técnico, a pesquisa vem atender a uma exigência constitucional e outros normativos sob sua égide (leis e decretos que tratam dos planos plurianuais e orçamentários desde 1988), fazendo referência direta à busca pelo setor público de uma gestão voltada à eficiência na prestação dos serviços à sociedade.

Na tentativa de identificar problemáticas a serem trabalhadas neste Poder, o estudo “A Imagem do Judiciário junto à População Brasileira”, realizado pelo Centro de Pesquisas de Opinião Pública da Universidade de Brasília-UnB, concluiu 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 aos seus demandantes, (VIEIRA; PINHEIRO, 2008).

Em outra pesquisa, abordando as causas para as altas taxas de congestionamento processual no Judiciário Brasileiro, Sadek (2004) considera que o desempenho do Judiciário depende estritamente da gestão administrativa interna. Conclui que de nada adianta ter mais juízes, mais computadores, mais unidades judiciais, sem uma gestão interna adequada.

Uma das ferramentas que pode facilitar o alcance desse modelo diferenciado de gestão pública é a adequada administração do orçamento público, discutido atualmente no contexto da adoção do conceito de sistema de custos pelo Estado, sob a égide da Norma Brasileira de Contabilidade editada pelo Conselho Federal de Contabilidade (NBC T 16.11).

A Norma Brasileira de Contabilidade Técnica – NBC T 16.11 – determina a necessidade de as instituições públicas utilizarem sistema de informação de custos,

estabelecendo as regras básicas para mensuração e evidenciação dos custos no setor público. Esse sistema deve registrar, processar e evidenciar os custos de bens e serviços e de outros objetos de custos, produzidos e oferecidos à sociedade pela entidade pública. Para tanto, é necessário que o sistema tenha tratamento conceitual adequado, abordagem tecnológica apropriada que propicie atuar com as múltiplas dimensões (temporais, numéricas, organizacionais etc.), permitindo a análise de séries históricas de custos sob a ótica das atividades-fim ou administrativas do setor público (CFC, 2013).

Nesse cenário, a contabilidade assume papel importante, pois é entendida como a ferramenta principal para efetivar o controle dos recursos públicos, em nível financeiro ou orçamentário, e cuja função é prover dados econômicos e financeiros, como custos e orçamento, com ênfase neste último, para tomada de decisões estratégicas. Não tem por objetivo a apuração de resultado (lucro ou prejuízo), mas a avaliação do desempenho na prestação de serviços públicos (JUBRAN, 2006).

A contabilidade deve evidenciar e permitir a análise e a interpretação dos resultados de todos quantos arrecadem receitas, efetuem despesas, administrem ou guardem bens a ela pertencentes ou confiados, o que não exclui nenhum dos poderes que integram o Estado.

Nesse sentido, destaca-se o caso do Sistema Judiciário Brasileiro, que, em comparações internacionais, revelou-se um dos mais caros do mundo, segundo achados do Diagnóstico do Poder Judiciário em 2004. O estudo mostra que, apesar de o Brasil se encontrar na média mundial quanto ao número de juízes, entre 7 e 8 por 100 mil habitantes, os salários dos juízes são 3 vezes maiores que a média de uma amostra de 30 Países. Por sua vez, as despesas do Judiciário, como proporção das despesas do setor público, são as maiores, representam 3,66%, enquanto que a média entre 35 países é de 0,97%. Em relação à despesa por habitante corrigida pela paridade do poder de compra (PPPD), o Brasil está em segunda pior posição numa amostra de 35 países, apresentando uma despesa de 9,84 milhões de PPPD por 100 mil habitantes, contra uma média internacional de 2,04 milhões de PPPD por 100 mil habitantes<sup>1</sup>.

Parte desses aumentos pode ser explicada pelo acréscimo na demanda dos seus serviços. Nas últimas décadas, não só a sociedade brasileira tem aumentado a exigência sobre o Poder Judiciário, como seu papel tem acumulado excepcionais abrangência e relevância. Primeiramente, com a consolidação da democracia e a Constituição de 1988 — com o seu

---

<sup>1</sup> Diagnóstico do Poder Judiciário - Ministério da Justiça (2004).

enorme rol de direitos e os novos instrumentos processuais colocados à disposição dos cidadãos — as portas do Judiciário se abriram para a população, ocorrendo uma explosão de litigiosidade, notadamente, após os sucessivos planos econômicos e as alterações das regras contratuais (SCHWENGBER, 2006; VIEIRA; PINHEIRO, 2008).

Nessa linha de pesquisa, a literatura estrangeira traz um extenso número de trabalhos que utilizam metodologias paramétricas e não paramétricas para mensurar a eficiência no setor público nas áreas de saúde, educação, segurança pública entre outras (CHARNES; COOPER; RHODES, 1978; BANKER; CHARNES; COOPER, 1984; FÄRE; GROSSKOPF, 1992; THANASSOULIS; DYSON, 1992; CHARNES; COOPER; LEWIN; SEIFORD, 1995; CHARNES; GALLEGOS; LI, 1996; ZHU, 1996; LINS; ANGULO MEZA, 2000; COOPER; SEIFORD; TONE, 2000; FERNANDES; CAPOBIANCO, 2000; GOMES; SOARES DE MELLO; SERAPIÃO; LINS; BIONDI, 2001; NOVAES, 2001; ANGULO MEZA, 2002; ANGULO MEZA; LINS, 2002; LIMA, 2011; FRANÇA, 2012). Contudo, quando analisadas de perto, percebem-se poucas iniciativas envolvendo o âmbito do Judiciário.

No Brasil, considerando o papel do Estado, observa-se que, após a Constituição de 1988, ocorreu uma crescente e legítima judicialização dos direitos sociais e das políticas públicas. Esse fenômeno, universal e típico de sociedades livres e democráticas, traduz-se em grande impulso à demanda por serviços jurisdicionais, de modo que o sistema e a prática processual precisam se adaptar para satisfazer à necessidade de resolução de conflitos (TATE; VALLINDER, 1997; NOGUEIRA; OLIVEIRA; VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2012). Entende-se que a pesquisa, a partir da análise dos níveis de influência dos fatores de formação do gestor na gestão do Judiciário Estadual, pode colaborar nesse processo de adaptação e evolução.

Poucos trabalhos referentes à mensuração de eficiência no Judiciário têm sido publicados. Mesmo com grande repercussão da crise do Judiciário Brasileiro e das mudanças ocorridas com a Emenda Constitucional 45/2004, a literatura especializada em Administração Pública, no Brasil, restringe-se aos órgãos do Poder Executivo. Pesquisas realizadas nessa área representam apenas 0,88% dos trabalhos publicados nas principais literaturas brasileiras, versando sobre Administração Pública, tratando do Poder Judiciário (NOGUEIRA; GÓIS; PACHECO, 2010; GOMES; GUIMARÃES, 2013; GOMES, 2014).

Podem ser levantadas algumas hipóteses para que a gestão desse Poder não tenha despertado interesse de pesquisadores da Administração Pública, como, por exemplo, o

grande interesse sobre o Poder Executivo pela sua repercussão direta na sociedade ou a atenção sobre o Poder Judiciário estar focada em problemas como o acesso desigual à justiça. Dentre os poucos trabalhos, já destacados anteriormente, no exterior: o de Lewin, Morey e Cook, nos Estados Unidos, em 1976; o de Kittelsen e Forsund, na Noruega, em 1986; o de Henry Tulkens, na Bélgica, em 1985; o de Pedraja e Jiménez, na Espanha, em 1991. E, no Brasil: Kuiaski, em 2002; Schwengber, em 2006; Yeung e Azevedo, em 2009; Fochezatto, em 2010; o de Nogueira *et alli*, em 2012; e o de Gomes, em 2014.

Em geral, pode-se afirmar que o Judiciário Brasileiro tem um histórico muito pobre em pesquisas empíricas versando sobre desempenho, sobretudo quando se refere aos resultados esperados pela população demandante. A duração de uma demanda na justiça comum é estimada em mil a mil e quinhentos dias; já no Supremo Tribunal Federal (STF), um processo leva em média quatorze anos para ser concluído. Daí, a importância de realizar pesquisas nesta área com o objetivo de evidenciar instrumentos que possam auxiliar os gestores públicos no direcionamento de suas políticas de gestão. Esses instrumentos poderão trazer mais celeridade ao processo judicial, promovendo, assim, um maior alcance social (SHERWOOD, 2007; FUCK, 2008; YEUNG; AZEVEDO, 2011; NOGUEIRA; OLIVEIRA; VASCONCELOS, OLIVEIRA, 2012).

Na busca por reduzir essas lacunas na gestão do judiciário, há vários anos discute-se no Congresso Nacional, e é consenso entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que há a necessidade e a urgência de reformas para tornar o sistema judiciário mais célere, eficiente e produtivo. Muitas das iniciativas em andamento referem-se às propostas de alterações das leis e do ordenamento jurídico ou de ampliação de sua capacidade que preveem o aumento do número de vagas, com o conseqüente aumento dos gastos orçamentários. Contudo, constata-se que pouco se conhece sobre a produtividade nesse setor. São raros os trabalhos que tratam de eficiência, seja técnica ou alocativa, de tal forma que permitam comparar os ramos ou segmentos do Judiciário (SCHWENGBER, 2006; NOGUEIRA; OLIVEIRA; VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2012; GOMES, 2014).

Para o Judiciário, uma ação judicial cobrando R\$ 1,5 mil, custa em média R\$ 4,5 mil para os cofres públicos. A maior responsável por isto tem sido a Federação Brasileira (União, Estados e Municípios), principal demandante do Judiciário, conforme pode ser evidenciado na Tabela 1. Isto pode ser explicado pela elevação no número de juízes brasileiros. Em 2010, existiam 16.804 juízes, o que representou um aumento de 3% em relação ao ano anterior. A quantidade de magistrados passou de 16.088 em 2009 para 16.429 em 2013, um aumento de

2,12%. Também houve um aumento no quadro de funcionários do Judiciário, com alteração positiva de 87.120 para 135.700, representando 55,76%, quase o dobro dos servidores. Conforme o levantamento feito pelo CNJ, as despesas totais das Justiças Estadual, Federal e do Trabalho atingiram R\$ 61,6 bilhões em 2013, valor equivalente a 1,3% do Produto Interno Bruto (PIB) Nacional – a média mundial é de 0,6%<sup>2</sup> –, a 2,7% dos gastos da União e dos Estados e a R\$ 306,35 por habitante. O montante de gastos totais foi 8,7% superior ao último triênio (2011-2013), o que acarretou uma acentuada elevação da despesa, não havendo um crescimento na mesma proporção na produtividade do Poder Judiciário brasileiro.

Outro fator que tem impacto sobre essa distorção é que o Estado Brasileiro é o principal usuário dos serviços judiciais. Em muitas das vezes, se não em todas, o julgamento de um processo segue até às últimas instâncias, culminando com o aumento de estoque de processos, em função das demandas realizadas pelos cem maiores litigantes no 1º grau, nas três Justiças (Estadual, Federal e do Trabalho). Esse fato, potencialmente, pode aumentar o tempo de resposta da prestação jurisdicional para os cidadãos comuns, tendo em vista os esforços dispendidos para esses conflitos, conforme estudo do Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça-CNJ.

Tabela 1 - Listagem dos dez maiores setores contendo o percentual de processos em relação ao total ingressado entre 1º de janeiro e 31 de outubro de 2011 por Justiça.

Ordem	Setores dos Cem Maiores Litigantes							
	Total		Justiça Estadual		Justiça Federal		Justiça do Trabalho	
1	Setor público federal	12,14%	Bancos	12,95%	Setor público federal	83,19%	Indústria	2,03%
2	Bancos	10,88%	Setor público municipal	9,25%	Bancos	9,6%	Setor público federal	1,84%
3	Setor público municipal	6,88%	Setor público estadual	4,85%	Conselhos profissionais	2,76%	Bancos	1,78%
4	Setor público estadual	3,75%	Setor público federal	3,11%	Setor público estadual	0,56%	Serviços	1,44%
5	Telefonia	1,84%	Telefonia	2,38%	OAB	0,41%	Comércio	0,93%
6	Comércio	0,81%	Seguros / previdência	0,93%	Setor público municipal	0,14%	Setor público estadual	0,86%
7	Seguros / previdência	0,74%	Comércio	0,92%	Seguros / previdência	0,06%	Associações	0,80%
8	Indústria	0,63%	Indústria	0,44%	Outros	0,06%	Telefonia	0,60%
9	Serviços	0,53%	Serviços	0,42%	Educação	0,04%	Setor público municipal	0,45%
10	Conselhos profissionais	0,32%	Transportes	0,18%	Serviços	0,02%	Transportes	0,40%

Fonte: Departamento de Pesquisas Judiciárias/CNJ

<sup>2</sup> *idem*

A Tabela 1 acima demonstra o quanto a Administração Pública demanda questões para o Judiciário Brasileiro. É preciso evitar a proliferação de uma litigância desnecessária, pois a explosão de litigiosidade e a morosidade da justiça decorrem de vários fatores, entre eles a cultura do litígio, que envolve a atividade jurídica nacional, na qual se incluem todos os integrantes do sistema judicial. A administração pública não pode ter a mesma visão de uma empresa privada, e é preciso que leve em conta o custo/benefício de todo o Estado (BOTTINI; RENAULT, 2006).

Além do mais, o comportamento do Poder Executivo e de seus múltiplos órgãos está relacionado à desobediência (comissiva e omissiva) aos comandos constitucionais e legais, que prejudica o direito dos cidadãos ou contribuintes. Esse fato leva milhões de pessoas a reclamarem perante o Judiciário e torna o Poder Público o maior usuário do sistema, enquanto a maior parcela da população fica excluída dos serviços judiciais. O Estado é quem mais desobedece à Constituição e às leis por ele próprio editadas, o que enseja um número de causas impressionante, congestionando as instâncias judiciais (BOTTINI; RENAULT, 2006).

Dessa forma, tendo em vista a escassez de trabalhos a respeito do tema, salienta-se ainda mais a relevância do presente estudo, especialmente após a normatização das políticas públicas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, tratando, dentre outras coisas, da necessidade de o Judiciário Brasileiro dispor de informações e indicativos sobre a sua eficiência e produtividade. Essa condição, presume-se, também justifica a investigação proposta.

Salienta-se, ainda, que a pesquisa, e conseqüentemente o diagnóstico do setor, foi um dos quatros pilares eleitos para a concretização da Reforma do Judiciário, posto que, há até bem pouco tempo se sabia o mínimo sobre a organização e funcionamento do Judiciário Brasileiro como um todo, pelo fato de que existem vários “Judiciários” no Brasil. Assim, a realização de estudos, estatísticas, diagnósticos e pesquisas acerca do desempenho da justiça brasileira tornou-se uma necessidade premente (FALCÃO, 2006).

Tal diagnóstico sobre o Poder Judiciário Estadual é fundamental para que se conheça melhor sua estrutura. Os operadores do Direito, seja Juiz, Membro do Ministério Público, Defensor Público, Advogado ou Serventuário da Justiça, não conhecem globalmente o funcionamento do Judiciário. Cada um tem noção do universo com o qual se relaciona profissionalmente, mas esse conhecimento é sempre parcial e não permite a tradução num diagnóstico global. Estudos parciais existentes levam, ainda, à constatação de que as diversidades são muito significativas e devem ser consideradas, com suas respectivas

peculiaridades, para que as generalizações não comprometam a isenção do trabalho (RENAULT, 2004).

#### 1.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Um dos maiores desafios para as futuras pesquisas encontra-se na formação de bases de dados consistentes e comparáveis entre as regiões do País, com informações qualitativas sobre a gestão administrativa, assim como sobre as diferenças de mérito dos processos. (SCHWENGBER, 2006).

Em relação à restrição à base de dados, é possível entendê-la como parcialmente superada, com a criação do Conselho Nacional de Justiça, que determina a todos os órgãos o envio dos dados referentes à produtividade, seja quanto às execuções orçamentária e financeira ou mesmo quanto às estratégias voltadas para a tecnologia da informação, remanescendo a necessidade de mais tratamento em sua validação, contribuição transversal também prevista nesta pesquisa. Quanto às diferenças de mérito de cada processo, entende-se permanecer ainda a lacuna, podendo ser suprida com o advento de novas pesquisas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Um aspecto inerente e fundamental ao estabelecimento de uma pesquisa científica é se encontrar, e ser suportada, em referenciais e estudos que permitam a discussão dos possíveis achados.

Basicamente, é preciso estabelecer uma ou mais teorias sobre o estudo, através das quais permita-se ao autor promover um diálogo que, ao final da discussão, evidencie a necessidade de realizar o trabalho, seja numa perspectiva de apenas investigar, seja a de superar esse paradigma e realizar previsões.

A base teórica construída em um trabalho acadêmico para dar suporte às descobertas científicas tem por instrumento diversas categorias de literaturas. Entre essas categorias, existem algumas condutoras de conhecimentos atuais, como as revistas científicas e as divulgações de trabalhos acadêmicos em congressos nacionais e internacionais, outras de conhecimentos didáticos e conservador presentes nos livros e, ainda, aquelas de conhecimentos científicos estruturais, como as teses e as dissertações. Há também as referências clássicas, as quais apresentam um conhecimento que data de época remota, mas que se mantém atual (GONÇALVES; SANTOS, 2009).

Nesse sentido, o pesquisador, na construção do estudo, precisa consultar referências pertinentes e apropriadas para dar maior credibilidade ao conhecimento que está sendo produzido.

No presente trabalho, essa condução foi dada a partir dos conceitos referentes à formação do gestor no cenário (Judiciário) brasileiro e sua associação à eficiência e à produtividade, como vetores da reforma administrativa proposta no Brasil, com reflexos importantes no Judiciário Estadual.

### **2.1. ASPECTOS PONTUAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A Administração Pública evoluiu, passando por três modelos que se sucederam no tempo. No primeiro, à época dos Estados Absolutistas, o poder se concentrava nas mãos apenas do Soberano e não havia a repartição das funções estatais em três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário), preconizada por Montesquieu, no século XVIII. Na Administração

Pública Patrimonialista, os atos eram praticados sem qualquer controle, não havendo distinção entre o patrimônio pessoal do Rei e os bens do ente estatal personalizado (LEÃO, 2002).

Na segunda metade do Século XIX, em resposta ao nepotismo patrimonialista e à corrupção, surgiu o modelo da Administração Burocrática, constituindo uma manifestação dialética de negação ao patrimonialismo. Sua característica predominante foi o apego aos procedimentos, à legalidade e à forma. Firmava-se, então, a necessidade de controles rígidos dos processos, consolidando a garantia do poder do Estado, o que se transformava na sua própria razão de existir. Acreditava-se que a observação da forma constituía o único meio de prevenção dos atos que não beneficiassem o interesse coletivo, mesmo que, em decorrência do controle de procedimentos, fossem observadas a lentidão e a morosidade (LEÃO, 2002).

Dessa forma, as decisões eram tomadas de forma centralizada e impostas hierarquicamente, sem conferir autonomia ao servidor e sem mensuração dos resultados. Assim, o controle era feito posteriormente, pois se exigia apenas a realização das rotinas e o cumprimento rígido das normas, o qual tornava-se o fim em si mesmo. Nenhuma preocupação com a eficiência dos serviços prestados era verificada. O Estado encontrava-se voltado para si, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir a seus cidadãos.

A partir da segunda metade do século XX, a Administração Pública começa a adotar princípios modernos de gestão em resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado (LEÃO, 2002). Isso por si só, não elimina os problemas de gestão, uma vez que é perceptível que a crise da administração pública brasileira permeia as dimensões da estratégia em relação ao foco e à convergência de programas e ações. Sua estrutura é lenta, excessiva em alguns setores e escassa em outros. Os processos estão sujeitos às regras padronizadas e altamente burocratizadas. Quanto aos recursos humanos disponíveis, são inúmeras as distorções relativas à distribuição, à carência, à qualificação e à remuneração. Os recursos, por sua vez, apresentam-se inadequados, desde os logísticos e os de instalações àqueles relacionados à tecnologia da informação, embora haja focos de excelência. Quanto ao aspecto cultural, a administração pública parece excessivamente burocrática e permeável às práticas patrimonialistas (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Esse retrato reflete-se na obra “Os Donos do Poder”, em que Raimundo Faoro, com muita propriedade, evidencia a formação sócio-política brasileira, buscando identificá-la ao longo da nossa História, com uma abordagem histórico-crítica da formação do Estado Brasileiro. Na obra, o autor retrata como o Brasil foi governado por uma comunidade burocrática que acabou por frustrar o desenvolvimento de uma nação independente, uma vez

que o poder sempre esteve concentrado nas mãos de poucos, desde a formação social e política do Brasil (CÂNDIDO, 2000).

Nessa linha de pensamento, no clássico “Raízes do Brasil” (1936), Sérgio Buarque de Holanda evidencia uma análise inspirada e profunda do que se poderia chamar a natureza do brasileiro e da sociedade brasileira a partir da herança portuguesa, indo desde o traçado das cidades e a atitude em face do trabalho até a organização política e o modo de ser. Nele, temos um estudo de transfusão social e cultural, mostrando como o colonizador esteve presente em nosso destino e não esquecendo a transformação que fez do Brasil contemporâneo uma realidade não mais luso-brasileira, mas totalmente “americanizada” (CÂNDIDO, 2000).

Na dimensão histórica, a administração pública brasileira é marcada por processos de reforma e pela transformação das estruturas administrativas e do aparato institucional do Estado, buscando superar as dificuldades da gestão organizacional. Com o passar dos anos, corroborando a posição de Max Weber (1993), as regras burocráticas na administração pública foram sendo impostas e, cada vez mais, alcançando grandes setores da administração. Seu alargamento parece corresponder ao processo de industrialização, da crescente complexidade da sociedade e do aprofundamento da divisão social do trabalho (MATIAS-PEREIRA, 2013).

No Brasil, a administração pública passou por várias reformas administrativas, focadas quase que exclusivamente no Poder Executivo, surgidas como resposta às disfunções típicas das organizações burocráticas do setor público, tais como centralização, rigidez de procedimentos e padronizações, apego às regras e reduzida orientação por resultados, com os modelos de gestão sendo reestabelecidos de uma fase para outra. Passa-se de uma gestão patrimonialista, na década de 1930, para a gestão burocrática, na década de 1990, e culmina na gestão gerencialista, a partir de 1995 (FADUL; SOUZA, 2006; GRANGEIA, 2009; PUHL; PROCÓPIO, 2014).

Essa visão é bastante latente no Judiciário, haja vista ser perceptível que o Estado Patrimonialista está fortemente presente na cultura política brasileira e se manifesta no clientelismo, no corporativismo, no fisiologismo e na corrupção (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Apesar dos países mais avançados já adotarem um terceiro paradigma, inclusive tendo os Estados Unidos iniciado a implementação dessa nova forma de administrar há mais de vinte e cinco anos, nossa Constituição de 1988 agiu na contramão da História, insistindo

em adotar o modelo burocrático. Todavia, percebendo que esse modelo de Administração encontrava-se superado, apesar de constituir uma maneira segura de administrar, foi editada a Emenda Constitucional nº 19, acrescentando ao artigo 37 da Lei Maior o Princípio da Eficiência, com um olhar voltado para geração de resultados, visando à redução de custos e ao aumento da qualidade dos serviços e tendo o cidadão como beneficiário (LEÃO, 2002).

Com o surgimento da Nova Administração Pública (*New Public Management-NPM*), no Brasil, buscou-se desenhar uma nova forma de gestão pública, a denominada “administração gerencial”, apoiada nos princípios da flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social (MATIAS-PEREIRA, 2008). Essa Nova Administração Pública está pautada em auditoria permanente, o que significa que quem desempenha as funções de governo deve regularmente explicar o que faz, como faz, por que faz, quanto gasta e o que ainda vai fazer, ou seja, o fenômeno da *accountability*. Apesar de este termo não possuir uma tradução majoritária no Brasil, é latente que sua função está ligada à transparência.

A moderna gestão aposta na transparência, pois com ela torna-se mais fácil a fiscalização dos atos administrativos pela sociedade, que pressiona para a rápida concretização de mudanças nesse setor. A transparência externa passa pela transparência interna, por exemplo, entre os membros do próprio Poder Judiciário, devendo a *accountability* na Administração Pública Brasileira estar presente em todos os atos dos Ordenadores de Despesas.

Cumprir examinar igualmente a sutil fronteira entre dar transparência e fazer propaganda: imprimir a conclusão que lhe favorece caracteriza a propaganda, enquanto dar a informação para que outros tirem suas próprias conclusões refere-se à transparência. Além dos meios tradicionais de divulgação das atividades e demais informações, pode o Judiciário realizar audiências públicas para informar o que vem sendo feito.

Assim, aumentando a transparência, eleva-se o grau de *accountability*; a capacidade de resposta dos governos (*answerability*), ou seja, a obrigação dos agentes públicos informarem e explicarem seus atos; e a capacidade (*enforcement*) de as agências de *accountability* imporem sanções e perda de poder para aqueles que desselarem os deveres públicos. Nessa fronteira, a noção de *accountability* é, basicamente, bidimensional, envolvendo capacidade de resposta e capacidade de punição (*answerability e enforcement*).

Essa ação prenuncia ao gestor público, ao funcionário, ao profissional, que se sinta obrigado a prestar contas do que faz e do que não faz, o que, em regra, promove mudanças.

Mas prestar contas a quem? Aos superiores e aos subordinados, e também à chamada *accountability* horizontal, como, por exemplo, informar adequadamente à imprensa, pressupondo a existência do poder e da necessidade de que este seja controlado.

Na Contabilidade aplicada à Administração Pública, a *accountability* é evidenciada no momento da prestação de contas de seus atos por intermédio da publicação dos Demonstrativos Contábeis previstos na Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Em especial, os relatórios previstos no artigo 101, em que os resultados gerais do exercício serão demonstrados no Balanço Orçamentário, no Balanço Financeiro, no Balanço Patrimonial e na Demonstração das Variações Patrimoniais.

Por exigência legal, o regramento aplicado a todos os gestores públicos está previsto nos artigos 70 a 75, que estabelece que as fiscalizações contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades das administrações direta e indireta, quanto à legalidade, à legitimidade, à economicidade, à aplicação das subvenções e à renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. Estes devem prestar contas por utilização, arrecadação, guarda, gerência ou administração dos recursos orçamentários e financeiros, bens e valores públicos ou pelos quais o Estado responda, ou que, em nome da Administração Pública, assumam obrigações de natureza pecuniária (CF, 1988).

O Governo Federal, por sua vez, deve prestar, anualmente, ao Congresso Nacional, dentro de sessenta dias após a abertura da sessão legislativa, as contas referentes ao exercício anterior, disciplina prevista no art. 84, XXIV, da Carta Magna (CF, 1988).

Além do mais, a Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece a necessidade de prestação de contas, como um verdadeiro código de conduta para os administradores públicos, que passam a obedecer a normas e limites para administrar as finanças, prestando contas de quanto e como gastam os recursos da sociedade (LRF, 2000).

A responsabilidade na gestão fiscal dos recursos públicos pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e se corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das despesas públicas, cujo objetivo é equilibrar as contas públicas, realizar ajuste fiscal permanentemente, controlar o endividamento, dar transparência e efetuar o controle social.

Após o processo de degradação na administração pública, conforme estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA, divulgado em 2009, o Brasil renova o papel do Estado com ganhos de produtividade, demonstrando o quanto as diferenças regionais

e setoriais de resultados na administração pública precisam prosseguir no caminho da modernização do Estado, de forma eficiente e produtiva.

É perceptível, na atualidade, que a intenção do Estado de implementar um novo processo de planejamento, com participação social, não conseguiu atingir os propósitos de estimular a modernização da administração pública. Na medida em que esse *upgrade* não se efetivou e na tentativa de retirar o governo da inércia instalada, sobretudo no Governo Federal (em grande parte provocada por inúmeras denúncias de corrupção), destaca-se a proposta de realizar um choque de gestão na Administração Pública (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Cabe ressaltar que essa nova forma de administrar não nega todos os princípios da administração burocrática, pois nela encontra-se apoiada, já que conserva alguns princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios, a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados, com definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade (LEÃO, 2002).

No Brasil, já se evidencia um grande número de mudanças na forma de gestão pública, traduzidas pelas profundas alterações nas relações entre o Estado e a Sociedade, e nas formas tradicionais de administração dos bens públicos. Assim sendo, considerando a crescente fraqueza das instituições, pela prática continuada de decisões com um viés patrimonialista, é-nos permitido alertar que o Estado do Brasil, no médio prazo, pode enfrentar uma crise de governança. Há uma expectativa de que a soma dos instrumentos institucionais, recursos financeiros e dos meios políticos de execução das metas estabelecidas não seja suficiente para atender aos anseios da população (MATIAS-PEREIRA, 2013).

A sociedade está cada vez mais acostumada com os serviços de excelência do setor privado e, conseqüentemente, refuta as respostas inflexíveis e burocráticas dos serviços públicos. Dessa forma, como são progressivamente elevados os níveis de cidadania e educação, espera-se do setor público maior qualidade do serviço e aumento da produtividade (MATIAS-PEREIRA, 2012a). Mesmo com as dificuldades apresentadas para se medir a produtividade do setor público, a melhoria da qualidade é necessária, e cabe destacar que alguns esforços têm sido feitos, principalmente em relação aos investimentos em tecnologia da informação, que aumentaram a velocidade da prestação de alguns serviços. Dessa forma, o governo poderia investir mais em ações complementares para tornar esse processo sustentável (NOGUEIRA; GÓIS; PACHECO, 2010).

Entre os inúmeros aspectos comuns às reformas administrativas, está a implantação do modelo gerencial em substituição ao modelo burocrático de Estado, instituindo-se o que pode ser denominado de *Administração Pública de Resultados*. Esta, por sua vez, lastreia-se num modelo gerencial, bem como define o núcleo estratégico do Estado, através da delimitação de políticas públicas e do equacionamento financeiro da máquina administrativa. Nesse último aspecto, leva em consideração o equilíbrio entre a receita e a despesa. Assim, percebe-se que, para atingir a *Administração Pública de Resultados*, não há produtos do acaso, a nova gestão pública é tarefa de todos e principia pelas atitudes de cada um (BULOS, 1998).

Desde 1991, a Administração Pública Brasileira vem desenvolvendo ações com o propósito de transformação dos seus processos burocráticos, tornando-se mais preocupada com o cidadão e buscando introduzir metodologias de modernização da gestão pública, na revisão do sistema jurídico-legal, e das formas de propriedade do Estado (LEÃO, 2002).

Não obstante, as dificuldades em definir políticas públicas, seja por falta de consenso ou até mesmo de vontade política, em 2003, por iniciativa do Ministério da Justiça e por intermédio da Secretaria de Reforma do Judiciário, foram apresentadas quatro ações prioritárias para as mudanças ditas necessárias: (a) democratizar o acesso à Justiça; (b) pesquisar e diagnosticar a área; (c) melhorar a legislação brasileira; e (d) modernizar a gestão. Esse modelo gerencial revelou-se capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público.

Dessa forma, à qualidade foi guardada a função de principal instrumento para a mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial, orientada para resultados e focada no cidadão. Nesse contexto, o que significa qualidade? Adotada como instrumento de modernização da Administração Pública Brasileira, a “qualidade” constitui o estabelecimento de um sistema eficaz de liderança que garanta a coesão e a uniformidade às atividades da organização; a definição clara dos clientes, quer seja de todos os usuários do serviço como dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e de acompanhamento das ações; o envolvimento, o estímulo e o desenvolvimento dos servidores, dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público. A gestão pela qualidade visa o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla, que é a cidadania.

A Reforma Gerencial ocorre hoje nos quadros do regime democrático. Se a globalização obriga as administrações públicas dos estados nacionais a serem modernas e

eficientes, a revolução democrática do século XX as obrigou a serem de fato públicas, voltadas para o interesse geral, ao invés de autorreferidas ou submetidas a interesses de grupos econômicos (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Essa reforma, preconizada na década de 1990, evidenciou a necessidade do Estado criar ferramentas úteis no atendimento das necessidades da população, postulando, acima de tudo, melhoria na eficiência no setor público.

## 2.2. EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE NO SETOR PÚBLICO

O estudo da eficiência no contexto da Economia, de forma abrangente, está associado à visão de produzir sem desperdício, aproveitar o potencial máximo dos recursos alocados, gerar o maior lucro por unidade e proporcionar o maior benefício aos interessados.

Na busca da explicação para esses fenômenos, Debreu (1951), estudando o coeficiente da utilização de recursos, mostra a evolução numérica da perda total associada com a situação não ótima do sistema econômico, segundo a visão no sentido de Pareto (eficiência das trocas, eficiência da produção e eficiência da composição do produto). Ele argumenta que a atividade do sistema econômico pode ser vista como a transformação de  $n$  unidades de produção e consumo, por  $m$  unidades de consumo de  $l$  mercadorias.

O autor evidencia ainda que, introduzindo restrições ao sistema econômico referente ao grupo de possibilidades de cada unidade de produção e à limitação física de recursos, poderiam ser encontradas situações em que seria possível aumentar qualquer satisfação, sem necessariamente ter que reduzir qualquer outra, e explorar o total dos recursos, cuja situação ótima poderia ser considerada.

Farrell (1957), estudando a mensuração de eficiência produtiva da firma, considerando inicialmente a fabricação de único produto, sob condições de retorno constante de escala, descreve e propõe um método de mensuração de eficiência que utiliza a função produção e preços, com auxílio de diagrama *isoquant*, a partir do qual concebe um modelo de avaliação. O autor declara que a finalidade do estudo é obter uma medida satisfatória de eficiência produtiva que leve em conta todas as entradas, evite problemas de índices numéricos e ainda demonstre como o método pode ser usado na prática (FRANÇA, 2012).

Os modelos gerenciais aplicados em países do Reino Unido e nos Estados Unidos são exemplos e referências para a atuação de outros governos. Nesses modelos, o que se busca

é a relação ótima entre os bens e serviços consumidos e os bens e serviços produzidos, que se reveste na busca de eficiência (PEÑA, 2008; FREITAS JR; PEREIRA, 2009).

O conceito de eficiência geralmente é associado aos termos eficácia, efetividade, economicidade, legalidade e legitimidade, apesar das várias interpretações, conotações e enfoques diferentes (CAMPELO, 2003; PEÑA, 2008; BORGES, 2011).

É unanimidade entre os autores da área pública (MUSGRAVE; MUSGRAVE, 1980; STIGLITZ, 1999; MATIAS-PEREIRA, 2009) que o melhor conceito de eficiência é aquele proposto por Pareto. O *Ótimo de Pareto* considera que, dado um certo arranjo econômico, esse é eficiente se não puder existir um rearranjo que deixe alguém em melhor situação sem piorar a posição dos outros. A partir desse conceito, Matias-Pereira (2009) reputa que é impossível uma alteração do método de produção, ou do conjunto de bens produzidos, ou do tamanho de setor público, que ajude A sem prejudicar B e C.

O aparelhamento estatal espera ansiosamente a redução dos custos com aumento da qualidade dos serviços, passando a Reforma do Aparelho do Estado a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e da prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (CAIDEN; CAIDEN, 2001; KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

Eficiência, no ordenamento jurídico brasileiro, tem origem na Emenda Constitucional nº 19, datada de 04 de junho de 1998, que alterou dispositivos da Constituição Federal de 1988, referentes à Administração Pública e ao servidor público, incorporando-se como princípio ao texto da Carta Magna (artigo 37, *caput*). Esta inserção no texto constitucional, ao lado dos princípios clássicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade, fundaram-se no argumento de que o aparelho estatal deve se orientar para gerar benefícios, prestando serviços à sociedade e respeitando o cidadão contribuinte.

Alinhado a isso, para atender aos dispositivos da Emenda Constitucional nº 19, mudanças importantes foram implementadas, desde a extinção do chamado “regime jurídico único” até a modificação das regras sobre estabilidade, passando pela criação de subsídios em substituição a vencimentos, e ancorando-se nos conselhos de política de administração e remuneração de pessoal. As mudanças introduzidas pela referida emenda produziram significativas consequências na administração pública e também ecoaram fortemente na vida dos agentes públicos brasileiros, alterando o regime administrativo brasileiro, seus princípios e normas, além de propor o controle das despesas e finanças públicas. Tal ajuste modificou

dispositivos da Constituição Federal de 1988, referentes à administração pública e ao servidor público, além de propor o controle das despesas públicas para influenciar o custeio das atividades.

A Constituição Federal, com essa emenda, acompanha a tendência mundial no sentido de sugerir alterações formais nos princípios e normas que regulamentam a administração pública. Assim, a reforma administrativa não é um fenômeno brasileiro, mas algo que acontece como uma experiência universal, que vem sendo adotada em diversas partes do mundo, sobretudo face às mudanças impostas pela globalização que impõem a construção de uma nova ordem mundial.

Usando de outra abordagem, Direito (1998) justifica a necessidade de se proceder à reforma administrativa do Estado, uma vez que não é mais possível construí-lo nas suas dimensões econômica e empresarial em corporações poderosas. Essas corporações envolveram o aparelho do Estado de tal maneira que passaram a representar o seu perfil mais significativo, com uma exuberante prosperidade diante da pobreza da dimensão social. Veja-se, somente a título de exemplo, as empresas estatais e seus funcionários técnicos, com suas empresas de previdência privada dispendendo de rico patrimônio, e os nossos hospitais e escolas com baixíssima remuneração de médicos e professores. Esse quadro acontece em uma sociedade que ainda tem analfabetos e doenças endêmicas que perduram até mesmo nos grandes centros urbanos, sem falar nos enormes espaços na Amazônia e no Nordeste.

O que se procura alcançar com a reforma administrativa é uma administração pública eficiente e produtiva, com a consequente prestação de serviços públicos essenciais com qualidade. Que seja um governo orientado para resultados, com noções claras de desempenho, qualidade dos serviços e busca permanente de soluções, otimizando a ação governamental, voltada a produzir mais a menor custo (OSBORNE; GAEBLER, 1998).

Para a implementação desse governo, segundo Osborne e Gaebler (1998), seria necessária a confluência de determinados fatores, tais como:

- (a) a soberania da legislação;
- (b) um Poder Judiciário independente;
- (c) a transparência de orçamentos, compras e contratações; e
- (d) auditoria permanente, significando que quem desempenha as funções de governo deve regularmente explicar o que faz, como faz, por que faz, quanto gasta e o que ainda vai fazer, o fenômeno da *accountability*.

A propósito, o Código de Defesa do Consumidor prevê como direito básico a “adequada e eficaz prestação de serviços públicos em geral” (artigo 6º, inciso X) – ou seja, o *Princípio da eficiência*.

Esse moderno instrumento da função administrativa, haurido da doutrina italiana (eficiência), equivale a um reclamo contra a burocracia estatal, sendo uma tentativa para combater a malversação dos recursos públicos, a falta de planejamento e os erros repetidos através de práticas gravosas (BULOS, 1998).

Há respeito à eficiência quando a ação administrativa atinge materialmente os seus fins lícitos e por vias lícitas, e quando o administrado sente-se amparado e satisfeito na resolução dos problemas que ininterruptamente leva à Administração. O princípio da eficiência administrativa estabelece que toda a ação administrativa deva ser orientada para a concretização material e efetiva da finalidade posta pela lei, segundo os cânones do regime jurídico-administrativo (MORAES, 1999; FRANÇA, 2000; CAIDEN; CAIDEN, 2001).

Nota-se que não se trata da consagração da tecnocracia, muito pelo contrário, o princípio da eficiência dirige-se para a razão e fim maior do Estado, a prestação dos serviços públicos essenciais à população, visando à adoção de todos os meios legais e morais possíveis para a satisfação do bem comum.

Esses princípios constitucionais, norteadores da Administração Pública, acolhidos pela Emenda Constitucional nº 19, seja pela sua manutenção no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, com a introdução do princípio da eficiência, seja pelo conteúdo da reforma, a qual procura reduzir as despesas públicas, atendem, em escala mais ampla, os princípios da economicidade e da legitimidade dos gastos públicos.

A Emenda da Reforma Administrativa não irá, certamente, resolver todos os problemas que afligem a Administração Pública Brasileira, mas representa um instrumento válido no intuito de torná-la mais eficiente, ágil, livre de corrupção generalizada, dotada de economicidade, capaz de gerar resultados, bem como servindo de ferramenta para auxiliar no gerenciamento dos recursos públicos. Dessa forma, irá atender materialmente o cidadão brasileiro em áreas essenciais e prioritárias como saúde, educação, segurança, justiça etc.

Essa eficiência, no contexto da produção, tem motivado pesquisadores a desenvolver estudos com o objetivo de sugerir modelos que possam mensurar o pleno emprego dos fatores produtivos, assim como a sinalização de desperdício. Pesquisas nesse sentido, a partir de 1950, mostram a inquietação na procura de explicação para eficiência, que pode, em algum momento da produção, significar o ponto ótimo da firma, a partir do qual uma unidade a mais

produzida geraria lucro decrescente e ou negativo (MUSGRAVE; MUSGRAVE, 1980; STIGLITZ, 1999; MATIAS-PEREIRA, 2009).

### 2.3. BREVE DESCRIÇÃO SOBRE O PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL

O Poder Judiciário brasileiro é formado por 91 Tribunais, espalhado por todo o continente, com representação em todos os Estados da Federação, dividido entre as Justiças Comum e Especial. A primeira subdivide-se em Justiça Estadual e Federal, enquanto a segunda, em Justiça do Trabalho, Eleitoral e Militar, cuja organização, inclusive as competências da Justiça Estadual, é definida na Constituição Federal (arts. 93 a 100 e 125).

Dados de 2013, apresentados no Relatório *Justiça em Números*, retratam a atual situação do Poder Judiciário, em relação a orçamento e produtividade, conforme disposto na Tabela 2.

Tabela 2 - Composição do Poder Judiciário Brasileiro

Órgãos da Justiça	Despesa Total da Justiça	%	Total de Processos Baixados	%
Tribunais de Justiça	31.365.533.886	54,85%	19.268.625	69,30%
Tribunais Regionais do Trabalho	12.006.580.102	20,99%	3.784.286	13,61%
Tribunais Regionais Eleitorais	4.053.155.381	7,09%	380.135	1,37%
Tribunais Regionais Federais	7.156.129.887	12,51%	3.894.522	14,01%
Tribunais de Justiça Militar	107.514.552	0,19%	7.545	0,03%
Superior Tribunal de Justiça	908.839.508	1,59%	280.104	1,01%
Superior Tribunal Militar	355.014.099	0,62%	691	0,00%
Tribunal Superior do Trabalho	734.163.188	1,28%	179.778	0,65%
Tribunal Superior Eleitoral	501.353.013	0,88%	8.422	0,03%
TOTAL	57.188.283.616		27.804.108	

Fonte: Justiça em números, 2013.

Como pode ser observado, a chamada Justiça de 1ª Instância não só é a esfera do Judiciário que recebe o maior volume de processos como também é a que apresenta a menor capacidade de atender às demandas, representando o maior gargalo do sistema. Dos mais de 28 milhões de processos baixados em 2013, em primeiro lugar, encontra-se a Justiça Comum, que baixou mais de 19 milhões de processos, representando mais de 69%, no volume de serviços jurídicos demandados. Em segundo lugar, está a Justiça Trabalhista de 1ª Instância, que baixou 3,8 milhões de processos, representando 13,61% do total. E a que

baixa menos petições na sociedade é representada pelo Superior Tribunal Militar, com 0,62% de gastos e uma quantidade mínima (691) de processos baixados.

Cabe esclarecer que durante o curso do estudo, o termo Tribunal de Justiça e Poder Judiciário Estadual são sinônimos. No Brasil, existem pelo menos duas acepções sobre o significado da palavra tribunal, uma referente ao colegiado de desembargadores ou ministros, e uma segunda referente ao conjunto total de servidores, esse segundo significado no sentido de uma organização (Poder Judiciário). Ao longo do texto, quando não for informado o contrário, a palavra tribunal será utilizada como organização.

#### 2.4. PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL

Na Justiça Comum, cada Estado da Federação organiza a sua própria Justiça, conforme competência definida na Constituição Federal e nas Constituições Estaduais (SCHWENGBER, 2006).

A Justiça Estadual de primeiro grau, também denominada de justiça comum, é responsável pela maior parte dos processos em tramitação no país, 69,30%, conforme dados de 2013, apresentados no Relatório “Justiça em Números”, na Tabela 3. É necessário destacar que os dados fornecidos são de responsabilidade exclusiva dos Tribunais que integram o Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ).

Os Tribunais de Justiça são regidos pelo disposto na Constituição Federal (arts. 93 a 100 e 125), pelas Constituições dos Estados e pela Lei de Organização Judiciária de cada unidade da Federação. A competência da Justiça Estadual é definida na Constituição Estadual, sendo a lei de organização judiciária de iniciativa do Tribunal de Justiça local. Por exclusão, as matérias que não são de competência da Justiça Federal ou de qualquer outra justiça especializada são de competência da Justiça Estadual.

A Justiça Estadual está estruturada em dois graus de jurisdição. O primeiro grau é composto pelos Juízes de Direito, distribuídos nas comarcas, nas varas e nos juizados especiais. O segundo, cuja competência é julgar recursos das decisões dos juízes de primeiro grau é formado pelos 26 Tribunais de Justiça e o Distrito Federal, um em cada unidade da Federação. Sua competência originária consiste em julgar os Juízes Estaduais e do Distrito Federal, bem como os membros do Ministério Público nos crimes comuns e de responsabilidade, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral.

A Justiça Estadual apresentou, no ano de 2013, gastos na ordem de R\$ 31.365.533.886, com resolução de 19.268.625 processos, conforme Tabela 3, com um custo médio da ordem R\$ 1.627,80, por processo sentenciado.

Tabela 3: Custo médio dos processos baixados nos Tribunais de Justiça

Tribunal	Despesa Total da Justiça	Total de Processos baixados	Custo por processo
Acre	182.983.233	104.475	1.751,45
Alagoas	245.401.434	187.350	1.309,86
Amazonas	437.254.939	252.795	1.729,68
Amapá	181.937.235	100.849	1.804,06
Bahia	1.543.706.516	605.456	2.549,66
Ceará	851.300.187	433.974	1.961,64
Distrito Federal	1.680.507.116	423.127	3.971,64
Espírito Santo	680.910.954	329.364	2.067,35
Goiás	932.233.482	565.443	1.648,68
Maranhão	645.623.570	266.479	2.422,79
Minas Gerais	3.174.562.721	1.584.884	2.003,03
Mato Grosso do Sul	454.458.438	400.728	1.134,08
Mato Grosso	758.737.228	240.335	3.157,00
Pará	659.069.922	368.264	1.789,67
Paraíba	439.192.918	228.957	1.918,23
Pernambuco	886.020.829	459.746	1.927,20
Piauí	270.062.331	56.629	4.768,98
Paraná	1.808.461.489	1.465.870	1.233,71
Rio de Janeiro	3.348.899.356	2.355.881	1.421,51
Rio Grande do Norte	598.262.697	248.221	2.410,20
Rondônia	410.099.907	228.673	1.793,39
Roraima	130.659.580	29.725	4.395,61
Rio Grande do Sul	1.936.301.227	1.697.944	1.140,38
Santa Catarina	1.109.938.692	800.461	1.386,62
Sergipe	359.018.461	231.487	1.550,92
São Paulo	7.337.082.883	5.490.689	1.336,28
Tocantins	302.846.541	110.819	2.732,80
Total	31.365.533.886	19.268.625	
		Média	1.627,80

Fonte: Justiça em Números, 2014

O Tribunal de Justiça com o maior orçamento e maior número de processos baixados em 2013 foi o do Estado de São Paulo, com o custo de R\$ 1.336,28. O Tribunal que apresentou o menor custo por processo foi o do Mato Grosso do Sul. Em contraponto, o de

maior valor por processo foi o do Estado do Piauí, R\$ 4.768,98. Isso vem demonstrar a produtividade pontual do Poder Judiciário Estadual.

## 2.5. EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE NO JUDICIÁRIO

A orientação pela eficiência tem sido evidenciada no levantamento de estudos sobre a medição do desempenho organizacional no Judiciário, cujos achados indicam que essa dimensão foi apresentada em cerca de 94% das pesquisas, destacando o indicador que se refere à taxa de resolução de processos. As outras dimensões encontradas foram: celeridade, independência, efetividade, acesso à Justiça e qualidade (FOCHEZZATO, 2010; YEUNG, 2010; YEUNG; AZEVEDO, 2011; NOGUEIRA; OLIVEIRA; VASCONCELOS, OLIVEIRA, 2012; GOMES; GUIMARÃES, 2012; OLIVEIRA FILHO; OLIVEIRA; LIMA OLIVEIRA, 2013; GOMES, 2014).

O Poder Judiciário passa por um crônico emperramento em sua gestão, causando-lhe o seu maior mal, que é a morosidade (MACHADO, 2008). Esse fato torna-se mais grave e se alastra em todos os graus e esferas de jurisdição em todo o País, sem que haja uma sinalização apontando para o caminho menos traumático e à necessária aplicação da justiça.

É perceptível que, em todo o mundo, as primeiras mudanças que enfatizam as bases da reforma administrativa brasileira deram-se no Poder Executivo, ocorrendo com maior ênfase durante a década de 1980. Mais recentemente, movimentos de reforma visando melhores resultados, transparência e eficiência, passaram a se encampar nos Poderes Legislativo e Judiciário, isto é, em países onde vigora a tripartição do Poder de Estado. No Brasil, coincidindo com outras transformações (de constitucionais a populacionais), o Poder Judiciário passa também a buscar respostas às pressões sobre ele exercidas, em direção a melhorias para sua gestão (NOGUEIRA; GÓIS; PACHECO, 2010).

A Constituição Federal clama à sociedade a buscar o alcance das políticas públicas em prol do bem estar do povo brasileiro. Por si só, o previsto nos artigos 37 e 74 já seria suficiente para o estudo em epígrafe, posto que a administração pública, direta e indireta, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

E ainda há que se considerar que as fiscalizações contábil, financeira, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto a legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida

pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada poder.

A necessidade de mensurar a eficiência e a economicidade dos serviços públicos passa necessariamente por um sistema de custos capaz de evidenciar as aplicações de recursos e o alcance estimado. Essa necessidade acaba desencadeando um processo conjunto que exige dos três poderes a adoção de medidas capazes de atender aos pressupostos elencados. Nesse sentido, a eficiência da ação administrativa é efetivamente comprovada quando o ato administrativo é materialmente aplicado. Resta verificar se os titulares da administração pública vão estar sensibilizados pela reforma e comprometidos com esse princípio constitucional.

No Poder Judiciário, a eficiência tem sido observada em sua forma empírica, vindo junto com sua modernização, embora não de modo uniforme em toda a Justiça Brasileira. A plataforma eletrônica, aliada à qualificação dos recursos humanos, poderá tornar-se o instrumento pelo qual se alcançará celeridade e eficiência na prestação jurisdicional, no que se refere, por exemplo, à redução do lapso temporal de recebimento e envio de informações e consultas a outros órgãos, operando-se através de sistemas integrados de base de dados.

Na organização judiciária estadual, o termo eficiência refere-se à maneira como tribunais gerenciam os recursos disponíveis em função dos produtos gerados. Os Tribunais, por força legal, possuem autonomias administrativa e financeira, o que torna possível a comparação e a indicação dos mais e dos menos eficientes em termos relativos. Como praticamente inexistem parâmetros oficialmente definidos do que seria um tribunal eficiente, as comparações entre unidades acabam se tornando pontos de referência (CNJ, 2011; GOMES, 2014).

Preocupada com essa lacuna, a pesquisa realizada pelo Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo - IDESP, em 2000, identificou que 74,26% dos juízes creditam à morosidade administrativa, como fator relevante ou muito relevante, a causa da lentidão da justiça (STUMPF, 2009).

Com a publicação da Emenda Constitucional nº 45/2004, conhecida por “Reforma do Judiciário”, evidenciou-se, como uma de suas principais realizações, a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – órgão de controle externo, cuja missão é a reformulação de quadros e meios no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Esse controle se dá mediante ações de planejamento, coordenação e controle administrativo, visando aperfeiçoar o serviço público de prestação da justiça, com a

missão de contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da sociedade, como um instrumento efetivo de desenvolvimento do Poder Judiciário (BRASIL PRODUTO 4, 2014; CNJ, 2005).

O referido Conselho, pautando-se pela citada tendência de desenvolvimento dos sistemas de mensuração de desempenho, a partir de 2006, passa então a recolher e sistematizar dados estatísticos referentes a aspectos diversos diretamente ligados ao desempenho das organizações judiciárias brasileiras (quais seus insumos, dotações orçamentárias, litigiosidade, acesso à justiça etc). Para dar transparência, tem divulgado esses dados por intermédio de relatório anual intitulado “Justiça em Números”.

A partir de então, constata-se que esse movimento pode representar uma grande tarefa reformista na área da gestão do Poder Judiciário Brasileiro, vez que surgem questionamentos, tais como: *que aspectos do desempenho judiciário são privilegiados neste atual sistema de mensuração de desempenho? De que forma este sistema aborda os itens críticos da prestação do serviço judiciário e dá subsídios para o tratamento destes itens? Com que profundidade são particularizados os diferentes desempenhos de áreas diversas do judiciário? Como os agentes de decisões deste sistema têm lidado com o processo de disseminação da cultura de mensuração e planejamento no País? Quais as dificuldades enfrentadas? Que modificações organizacionais e administrativas têm sido promovidas para o recebimento destas práticas? E quais as perspectivas para o futuro deste sistema?* (NOGUEIRA; GÓIS; PACHECO, 2010).

Assim, mesmo sendo necessário ser particularmente cuidadoso com relação à crítica e ao uso de ferramentas de mensuração, podendo não conciliar de imediato com valores fundamentais e especificidades do sistema judicial, o Judiciário não deve ter essas particularidades como pretexto para refutar olhares e discussões sobre seu funcionamento e seu desempenho (NOGUEIRA; GÓIS; PACHECO, 2010).

Tais questões, de certa forma, justifica a investigação nos moldes da presente tese, trazendo respostas ou outras inquietações ainda não percebidas pela literatura atual.

## 2.6. PESQUISAS QUE TRATAM SOBRE EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO

Pode-se considerar que a pesquisa envolvendo trabalhos que tratem da mensuração de eficiência no Judiciário no âmbito nacional e internacional ainda é incipiente. Destacam-se,

nesse contexto, os trabalhos de Lewin, Morey e Cook, nos Estados Unidos, em 1976; o de Henry Tulkens, na Bélgica, em 1985; o de Kittelsen e Forsund, na Noruega, em 1986; e o de Pedraja e Jiménez, na Espanha, em 1991.

No trabalho pioneiro de Lewin, Morey e Cook (1976), o principal objetivo foi mensurar a eficiência administrativa da Corte Criminal Superior da Carolina do Norte, utilizando a metodologia da Análise Envoltória de Dados – DEA – para o ano de 1972. Foram analisados 30 distritos judiciais, contendo, ao todo, 100 jurisdições. Primeiramente, uma análise de regressão foi realizada com 97 jurisdições para se obter a relação de direção – se positiva, ou se negativa – entre os *inputs* e *outputs* disponíveis. A partir daí, buscou-se avaliar de que modo as variáveis de controle demográfico deveriam ser incluídas como *inputs*, e ainda que tipo de diferenciação, se população branca, se renda *per capita*, se rural-urbana etc.

O trabalho de Henry Tulkens (1985) utilizou o método do FDH (*Free Disposal Hull*) para a Justiça na Bélgica. A análise abrangeu o período de três anos, de 1983 a 1985, e foram calculados índices para cada ano em separado. Os dados restringiram-se às cortes de justiça de paz, totalizando 187 jurisdições, conduzidas por um juiz somente e que julgavam casos de menor valor monetário. Apenas o fator trabalho foi considerado como *input*. Como o número de juízes é constante, foram considerados os funcionários cuja quantidade varia entre 01 e 07, dependendo da importância da jurisdição. Como *output*, considerou-se a agregação dos casos em três categorias: casos comerciais e cíveis, casos de família e casos de menor potencial ofensivo.

Na pesquisa sobre o Judiciário na Noruega, realizado por Kittelsen e Forsund (1986), foram analisadas as 107 cortes distritais que atuam no nível inicial do sistema judicial daquele país, organizado em três níveis. Essas cortes proveem serviços judiciários para um ou mais municípios, as quais empregam entre 05 e 15 funcionários. Nas cidades pequenas, as cortes oferecem todos os serviços, e, nas cidades grandes, as cortes são especializadas. Desse modo, nas 06 maiores cidades, a mesma base geográfica é servida por mais de 01 corte. As 107 cortes estão divididas em 91 cortes diversificadas, 06 cortes gerais e 10 especializadas. Os resultados apresentados indicaram que os maiores fatores das perdas de eficiência referem-se ao fato das Cortes não operarem com ganhos de escala, não otimizando os recursos disponíveis.

O estudo de Pedraja e Jiménez (1991) analisou as cortes superiores de litígios (*Administrative Litigation Division on the Spanish High Courts*) da Espanha, totalizando 21

jurisdições, no ano de 1991. Tal como nos trabalhos anteriores, considerou-se apenas o fator trabalho. Foram utilizados 02 *inputs*, o número de juízes e o número de funcionários. Como *outputs*, somente uma distinção foi adotada entre os casos, sendo considerados os casos julgados (através de sentenças longas) e os casos acordados (ou conciliados). O método aplicado foi a Análise Envoltória de Dados-DEA. Para a comparação entre as cortes, foram realizados testes de homogeneidade para as hipóteses de retornos constantes de escala e para as restrições nos pesos. Ao final, calculou-se o atraso (*backlog*) eficiente, com base na DEA, e uma aproximação para as eficiências alocativa e global. Os resultados apontados indicam que 77,38% das cortes são ineficientes, bem como tais diferenças foram dadas em função do grau de especialização verificado entre as Cortes.

No Brasil, existem poucos trabalhos referentes à mensuração da eficiência no Judiciário. Destes, podem-se destacar os estudos de Kuiaski, em 2002; de Schwengber, em 2006; o de Yeung e Azevedo, em 2009; o de Fochezatto, em 2010; o de Filho, Oliveira e Oliveira, 2013, e o de Gomes, em 2014.

Kuiaski (2002) analisou a eficiência relativa da justiça trabalhista no Estado do Paraná, utilizando como *input*: “número de servidores”, “número de juízes”, “orçamento”, “área”, “número de processos”. E enquanto *output*: “Prazo médio para audiência inaugural”; “prazo médio para audiência instrutória”; “número de conciliações”; “número de sentenças prolatadas”; “prazo médio de execução empresas privadas”; e “prazo médio de execução empresas públicas”, sua evolução nos últimos anos e os possíveis problemas de ineficiência. Para isso, utilizou o método de Análise Envoltória de Dados-DEA, mais a Técnica de Grupo Nominal-TGN, combinada com *Brainstorming* e o método de análise hierárquica. Os resultados mostraram que o Judiciário Trabalhista do Estado do Paraná encontra-se com baixa eficiência.

Schwengber (2006) analisou a justiça estadual do Estado do Rio Grande do Sul e a justiça trabalhista. A justiça estadual, dividida em 161 comarcas, e a justiça trabalhista, em 24 regiões. No estudo, foi apresentado um indicador de produtividade para mensurar a eficiência com que determinada organização transforma insumos ou recursos (*inputs*) em produtos ou serviços (*outputs*). Eficiência significa produzir mais com o mesmo nível de insumos ou produzir o mesmo com menor nível de insumos. A produtividade pode ser obtida a partir de uma análise multivariada, incorporando muitos insumos e muitos produtos.

Yeung e Azevedo (2009) trazem à baila estudo sobre a ineficiência dos Tribunais de

Justiça Brasileiros, com aplicação da Análise Envoltória de Dados-DEA, no ano de 2008.

Na mesma linha de pesquisa, Fochezatto (2010) analisou a eficiência relativa da justiça estadual brasileira, sua evolução nos últimos anos, e apontou os possíveis problemas de ineficiência. Para isso, utilizou o método DEA. Os resultados mostraram que um quinto dos tribunais são eficientes, mas que essa eficiência vem diminuindo.

Filho, Oliveira e Oliveira (2013) pesquisaram a eficiência de unidades judiciárias no Poder Judiciário do Estado do Ceará, utilizando a metodologia matemática Análise Envoltória de Dados - DEA, cujo objetivo foi apresentar um sistema de mensuração de eficiência a ser aplicado nas unidades de justiça estaduais (comarcas e varas).

Gomes (2014) investigou o desempenho do Poder Judiciário Estadual, simbolizado pelos juízes e Tribunais de Justiça, no período de 2003 a 2012, evidenciando que a quantidade excessiva de trabalhos e o número insuficiente de servidores são as maiores dificuldades enfrentadas para melhorar a produtividade desse Poder. E chegou à conclusão de que essa produtividade é afetada positivamente pela carga de trabalho e negativamente pela experiência dos juízes.

Nessa linha, este estudo, contribui demonstrando os resultados dos Tribunais de Justiça, com a mensuração da eficiência e produtividade, incluindo uma variável de transição (*carry-over*) capaz de transferir os resultados de um período para outro. A partir daí, investiga a relação entre os resultados apresentados pela Justiça Estadual e os fatores de formação dos gestores (magistrados e servidores), referentes à experiência adquirida e as instruções acadêmicas e continuadas.

Nogueira *et al.* (2010) apontam também que, mesmo que a mensuração de desempenho tenha atraído crescente atenção dos legisladores (*policy maker*) e administradores judiciais, informações de experiências empíricas nesse sentido, em sistemas judiciais, ainda são significativamente limitadas em todo o mundo. E essas limitadas informações mostram-se como um indício que aponta para uma esmigalhada implementação da prática de monitoramento e avaliação do desempenho judiciário enquanto temas de políticas públicas.

Certas particularidades do Poder Judiciário vêm a exigir maior atenção e rigor crítico quando da adoção dos citados modelos de gestão e mensuração de desempenho. Ao contrário da atividade privada, baseada no consumo necessário ou induzido, e, portanto, mais lucrativa, quanto maior for o número de usuários, na seara pública, a prestação jurisdicional estará desvinculada do consumidor. Assim é possível supor que uma sociedade possa ser tanto

melhor quanto menor for a necessidade de buscar uma solução judiciária, pelo menos nos casos em que o Judiciário está acessível à maior parte da população. Também nesse caso, a lógica de mercado e a ‘lógica judiciária’ são contrapostas (BARBOSA; 2009).

Em busca de conhecer o funcionamento do Judiciário, o relatório “Justiça em Números” é utilizado como uma ferramenta gerencial que vem a contribuir com esse processo de conhecimento, apresentado não apenas por meio de dados estatísticos, mas principalmente como indicadores capazes de retratar o desempenho dos tribunais. Tais indicadores têm por objetivo a obtenção de informações da gestão dos órgãos da justiça e são manuseados pelo Conselho Nacional de Justiça, para orientar também o planejamento estratégico, outra ferramenta que vem sendo utilizada pelo Judiciário, permitindo, assim, a realização de diagnósticos sobre a situação do Poder Judiciário como um todo.

### 3. APECTOS METODOLÓGICOS

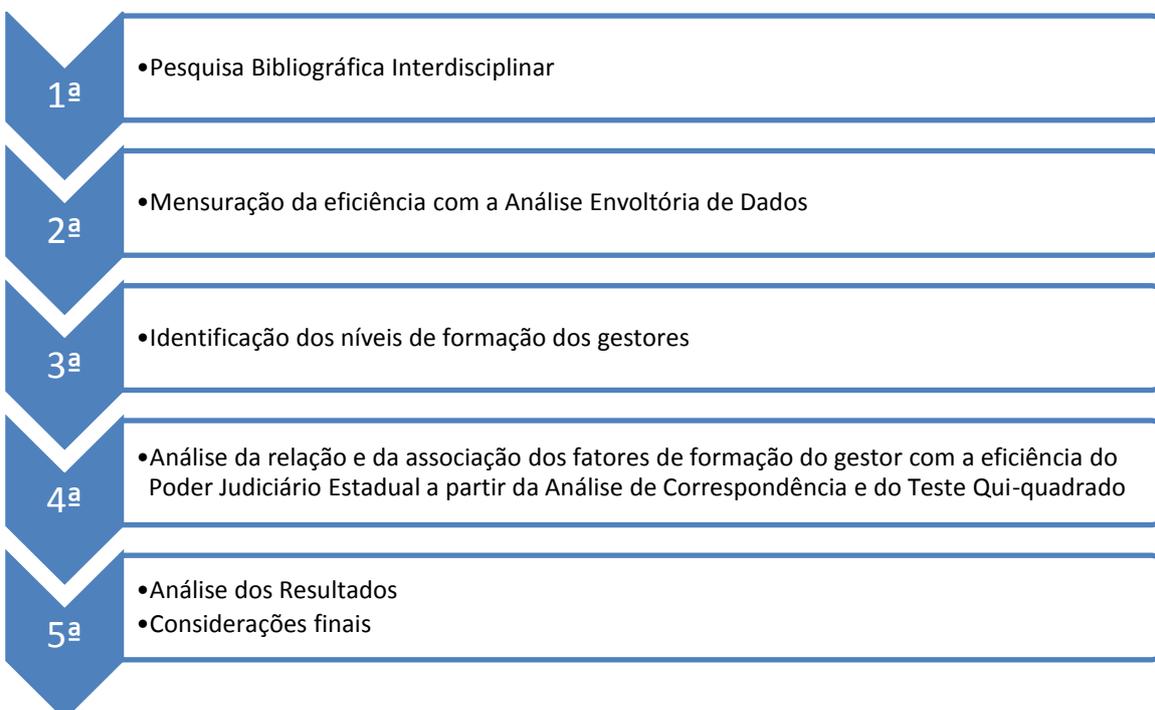
A pesquisa tem caráter descritivo e quantitativo. Descritivo no sentido de observar, analisar e correlacionar variáveis do estudo, além de permitir o conhecimento das situações que ocorrem na sociedade em termos políticos e econômicos. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é quantitativa, pois procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito (OLIVEIRA, 2002; CERVO; BERVIAN, 2007).

Quanto ao desenvolvimento, a pesquisa caracteriza-se como uma abordagem empírica, uma vez que a coleta, o tratamento e a análise de dados são realizados com o emprego de métodos quantitativos, especificamente a técnica não paramétrica de Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis-DEA*) de forma dinâmica e a Análise de Correspondência-ANACOR, combinadas com o Teste Qui-quadrado.

O modelo da pesquisa é uma forma esquemática que facilita a viabilidade da pesquisa, auxiliando o pesquisador a imprimir lógica ao trabalho (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Assim, o estudo considera o seguinte desenho lógico:

Quadro 2 - Etapas da pesquisa científica



Fonte: Elaboração do autor.

Nesta etapa, devem ser estabelecidos os objetivos, os cursos alternativos de ação, as

restrições e o efeito do sistema em estudo e sobre outros a ele relacionados.

Neste momento, faz-se imprescindível uma concordância acerca do padrão de eficiência e de sua completa harmonização com os objetivos do Poder Judiciário Estadual. Importa dizer que a visão do todo é necessária, ainda que a definição do problema não inclua a instituição como um todo.

Em relação ao procedimento de coleta de dados, além do uso dos dados disponíveis no Conselho Nacional de Justiça-CNJ, também foi utilizada a técnica de levantamento por meio de aplicação de questionários, com a utilização de *survey*.

Para tanto, são considerados, além dos fatores econômicos, os custos envolvidos na prestação dos serviços jurisdicionais, os processos julgados, a formação e a experiência profissional dos operadores do direito e outros fatores que podem contribuir para influenciar a eficiência e a produtividade da Justiça Estadual e que pretendem demonstrar a heterogeneidade presente nas diversas regiões no país.

Quanto aos questionários, foram aplicados junto a operadores do direito (servidores e magistrados), desde já tidos enquanto usuários do Poder Judiciário Estadual.

### 3.1. POPULAÇÃO

Dadas as características da pesquisa, são utilizadas informações coletadas de duas populações e amostras diferenciadas, uma em relação ao nível de formação gerencial dos operadores do direito e outra relativa aos dados de natureza orçamentária, financeira e contábil.

A população, quanto à mensuração do nível de eficiência dos Tribunais, é determinada a partir dos dados disponibilizados pelo CNJ e do conjunto de respostas ao instrumento de pesquisa, enviado pelo critério de acessibilidade a base de *e-mails* do pesquisador e da sua rede de contatos. Quanto às informações de naturezas financeira e contábil, a população alvo é composta pelos 27 Tribunais de Justiça Brasileiros.

Para que se atingisse o objetivo desta pesquisa, fez-se necessário delimitar a sua abrangência, uma vez que não foi possível investigar todo o universo em questão (91 tribunais). Por esse motivo, o trabalho focaliza o Poder Judiciário Estadual (ver Tabela 2), e seu desempenho entre os exercícios de 2003 a 2013.

Tabela 4: Tribunais de Justiça Brasileiros

Estado	Tribunal de Justiça
Acre	TJ-AC
Alagoas	TJ-AL
Amazonas	TJ-AM
Amapá	TJ-AP
Bahia	TJ-BA
Ceará	TJ-CE
Distrito Federal	TJ-DF
Espírito Santo	TJ-ES
Goiás	TJ-GO
Maranhão	TJ-MA
Minas Gerais	TJ-MG
Mato Grosso do Sul	TJ-MS
Mato Grosso	TJ-MT
Pará	TJ-PA
Paraíba	TJ-PB
Pernambuco	TJ-PE
Piauí	TJ-PI
Paraná	TJ-PR
Rio de Janeiro	TJ-RJ
Rio Grande do Norte	TJ-RN
Rondônia	TJ-RO
Roraima	TJ-RR
Rio Grande do Sul	TJ-RS
Santa Catarina	TJ-SC
Sergipe	TJ-SE
São Paulo	TJ-SP
Tocantins	TJ-TO
Total	27

Fonte: Justiça em Números, 2014

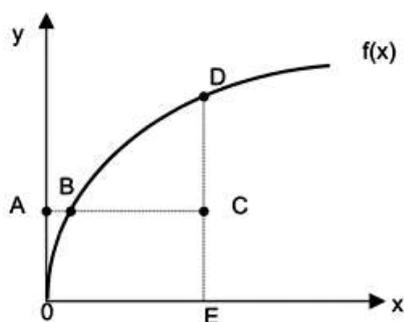
A tabela acima apresenta a relação dos 27 Tribunais de Justiça, sendo tratados na pesquisa como as unidades administrativas (DMUs).

### 3.2. FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS

Para tratar as variáveis propostas, utilizou-se a Análise Envoltória de Dados-DEA, de forma dinâmica, a Análise de Correspondência-ANACOR e o Teste Qui-quadrado.

A Figura 1 abaixo ilustra a intuição por trás da valoração de fronteiras de eficiência, tomando-se como exemplo uma função de produção, em que  $x$  representa um *input* e  $y$  representa um *output*. A máxima quantidade de produto que a utilização de  $x$  pode gerar é representada por  $f(x)$ , ou seja, a função de produção.

FIGURA 1 – FRONTEIRA EFICIENTE



Adaptado de CHARNES *et al.*, 1978.

Nota-se que o ponto  $C$ , situado abaixo da fronteira, indica uma região factível de produção. No entanto, esse ponto significa que se está empregando  $OE$  unidades de  $x$  para produzir  $OA$  unidades de  $y$ . Ao operar abaixo da fronteira, esse plano de produção é considerado ineficiente, pois, dada a tecnologia disponível, não se emprega da melhor forma os recursos.

Por outro lado, o ponto  $B$  é dito eficiente, já que produz a mesma quantidade de *output* utilizando a menor quantidade de *input* possível. O ponto  $D$  também representa um plano de produção tecnicamente viável e eficiente, com o qual se obtém o máximo de *output*, utilizando a mesma quantidade de *input*.

De modo análogo, a Figura 1 pode ilustrar a fronteira de serviços que representa a melhor oferta disponível para determinado nível de necessidades. A construção dessa fronteira parte da ideia de que a mesma oferta de serviços deve estar disponibilizada para necessidades semelhantes, atendendo ao princípio distributivo da equidade, posto que estar situado abaixo da fronteira significa déficit relativo dos serviços em questão.

O marco inicial para a discussão dessa categoria de estudos foi o trabalho de Farrell (1957) que, posteriormente, foi aprimorado por Charnes, Cooper e Rhodes (1978). Estes generalizaram o estudo, estendendo o modelo para múltiplos recursos e resultados na obtenção de um indicador que atendesse ao conceito de eficiência de Koopmans (1951).

A partir de então, a técnica de construção de fronteiras de eficiência tem sido bastante difundida, tornando-se conhecida (no seu ramo não paramétrico) como Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis-DEA*).

Na análise de eficiência, os métodos não paramétricos se baseiam no envelopamento dos dados. As principais vantagens desses métodos em relação aos métodos paramétricos são as seguintes:

- a) assumem poucas hipóteses restritivas, apenas as hipóteses de livre disponibilidade e de convexidade;
- b) não necessitam da especificação *a priori* de uma forma funcional para a relação entre *inputs-outputs*;
- c) admitem a análise com muitos *outputs* e/ou *inputs*;
- d) permitem o cálculo da eficiência tanto na direção dos insumos (*input-oriented*), como na direção dos produtos (*output-oriented*).

Esses modelos, em geral, são invariantes com respeito às unidades de medida. Em casos específicos podem incorporar variáveis categóricas, variáveis não discricionárias e também, é possível, a adoção de restrições aos multiplicadores no caso da DEA.

As principais desvantagens encontradas na aplicação desses métodos são as seguintes:

- a) os resultados podem ser “viesados” com a simples inclusão ou exclusão de um *input* e/ou *output*;
- b) a influência de fatores estocásticos ou erros de medida alteram completamente a posição da fronteira e “viesam” os resultados;
- c) o tratamento dos *inputs* e/ou *outputs* como se fossem homogêneos, quando são heterogêneos, pode distorcer os resultados;
- d) a presença de *outliers* podem alterar completamente os resultados;
- e) a não consideração das diferenças no ambiente externo às unidades podem

indicar falsos resultados sobre a competência gerencial das unidades;

f) não permitem os testes de hipóteses usuais.

A origem da maioria destas restrições reside na natureza determinística destes modelos não paramétricos tradicionais que não levam em consideração as influências de erros de medida (*statistical noise*) ou a presença de *outliers* que alteram a posição da fronteira. Com a introdução de novos métodos grande parte desses problemas apontados já vem sendo superada.

### 3.3. MODELO PROPOSTO

Na área da administração pública, pesquisadores têm se esforçado para apresentar modelos de avaliação de desempenho em instituições públicas. Esses modelos podem ser classificados, conforme o grau de complexidade, dos mais simples aos mais complexos. Os primeiros não permitem identificar formalmente a influência do contexto e dos diferentes níveis organizacionais, enquanto os últimos, além de considerar a influência de fatores ambientais, combinam dados de desempenho de três diferentes níveis de governo: equipes, programas e estratégias (OSBORNE, 1995; HEINRICH, 2010; GOMES; GUIMARÃES, 2013).

O referencial teórico apresentado no Capítulo 2 serviu de base para o desenvolvimento do modelo de mensuração da eficiência e produtividade no Judiciário utilizado neste trabalho. Os conceitos apresentados, que formam o corpo teórico da eficiência e da produtividade no judiciário, foram utilizados para a definição das variáveis do modelo.

O modelo é uma representação da realidade com a finalidade de mostrar os diversos relacionamentos entre as variáveis de um sistema ou processo observado, cujo objetivo é fornecer uma representação sucinta de um grupo de relações que se deseja investigar (SCHIFFMAN; KANUK, 2000; HAIR *et al*, 2009;).

O modelo teórico partiu da observação dos trabalhos seminais de *Farrell*, em 1957, seguido por Charnes, Cooper e Rhodes (1978) e de trabalhos complementares que encontraram novas e importantes características que formam o modelo acadêmico proposto. Consiste na minimização do custo dado o nível do produto e os preços dos fatores de produção, capital e trabalho. A estimativa da fronteira de custo permite supor um objetivo comportamental alternativo, ou seja, no caso deste estudo, o nível de *output* no Judiciário

depende também do nível de processos recebidos em função dos conflitos na sociedade e não reflete somente uma escolha do Judiciário (SCHWENGBER, 2006).

O modelo usado na pesquisa para mensurar a eficiência do Poder Judiciário Estadual é baseado em Farrell (1957), em que a determinação é dada pela otimização da equação entre a soma ponderada das saídas (*outputs*) e a soma ponderada das entradas (*inputs*), permitindo que a cada variável seja dado um peso, da forma mais adequada possível, obedecendo à premissa de que, se aplicada a outras variáveis, a razão entre *inputs* e *outputs* não poderá ser superior a um.

A partir daí, o desenho construído para a pesquisa tem o objetivo de descrever o conjunto dos principais fatores de formação do gestor que direta ou indiretamente influencia no fenômeno da eficiência e da produtividade no Judiciário Estadual. Para verificar o nível de relação das variáveis à eficiência e à produtividade no Judiciário, esse modelo foi confeccionado a partir da mensuração da eficiência por DEA – método não paramétrico, dinâmico, e da Análise de Correspondência-ANACOR.

Para tanto, o estudo observa inicialmente a restrição apresentada na DEA, levando em consideração os múltiplos produtos (*outputs*) e insumos (*inputs*):

$$Effo = \frac{\sum_{\tau=2003}^{n=2012} \mu_{\tau} \gamma_{\tau 0}}{\sum_{i=2003}^{\varphi=2012} \nu_i \chi_{i 0}}$$

Ao final, o índice de desempenho apontado (eficiência e produtividade) não pode ser maior do um.

$$Effo \leq 1.$$

Logo,

$$\sum_{\tau=2003}^{n=2012} \mu_{\tau} \gamma_{\tau 0} \div \sum_{i=2003}^{\varphi=2012} \nu_i \chi_{i 0} \leq 1$$

Onde:

$\mu$  são os pesos atribuídos aos produtos;  
 $\gamma$  são produtos;  
 $\nu$  são os pesos atribuídos aos insumos; e  
 $\chi$  são os insumos.

### 3.3.1. Variáveis do modelo proposto

O Quadro 3 abaixo apresenta as variáveis que foram utilizadas em estudos semelhantes ao proposto, como componentes da metodologia para mensuração da eficiência e da produtividade no Judiciário e seus respectivos construtos, agrupados de acordo com os trabalhos que contribuíram para esse modelo.

Quadro 3: Definição das variáveis de entradas e saídas

VARIÁVEIS PROPOSTAS	NATUREZA INPUT/OUTPUT	FUNDAMENTO	PESQUISAS
Número de juízes	<i>Input</i>	Variável utilizada para mensurar o nível de eficiência e produtividade na gestão do judiciário.	Lewin, Morey e Cook (1976); Kittelsen e Forsund (1986); Pedraja-Chaparro, Salinaz-Jiménez (1991); Kuiaski (2002); Schwengber (2006); Fochezatto (2010); Gomes (2014).
Número de servidores	<i>Input</i>	Variável utilizada para mensurar o nível de eficiência e produtividade na gestão do judiciário.	Kittelsen e Forsund (1986); Pedraja-Chaparro, Salinaz-Jiménez (1991); Tulkens (1985) Kuiaski (2002); Fochezatto (2010); Kuiaski (2002); Schwengber (2006); Gomes (2014).
Número de casos julgados	<i>Output</i>	Variável utilizada para mensurar o nível de eficiência e produtividade na gestão do judiciário.	Lewin, Morey e Cook (1976); Tulkens (1985); Kittelsen e Forsund (1986); Pedraja-Chaparro, Salinaz-Jiménez (1991); Fochezatto (2010); Kuiaski (2002); Schwengber (2006); Yeung; Azevedo (2011); Gomes (2014).
Execução do orçamento	<i>Input</i>	Variável utilizada para mensurar o nível de eficiência e produtividade na gestão do judiciário.	Kuiaski (2002); Schwengber (2006).
Nº de entrada de processos	<i>Input</i>	Variável utilizada para mensurar o nível de eficiência e produtividade na gestão do judiciário.	Fochezatto (2010); Schwengber (2006); Gomes (2014).
Gastos com informática	<i>Input</i>	Variável utilizada para mensurar o nível de eficiência e produtividade na gestão do judiciário.	Buscaglia; Dakolias (199); Pastor (2003); Schwengber (2006); Gomes (2014); Laudon; Laudon (2002); Balloni (2004).
PIB	<i>Input</i>	Variável utilizada para mensurar o nível de eficiência e produtividade na gestão do judiciário.	Schwengber (2006).

Fonte: Elaboração do autor.

Como pode ser observado, as variáveis potencialmente relacionadas à mensuração de eficiência e produtividade no Judiciário foram apresentadas em cada pesquisa, demonstrando de que forma contribuíram nos estudos referenciados.

Cabe assinalar que o CNJ, em busca da validação dessas variáveis, positivou a responsabilidade para os administradores dos 91 (noventa e um) Tribunais espalhados pelo País, por intermédio de Normativo Interno<sup>3</sup>.

O Quadro 4 abaixo apresenta as variáveis de formação do gestor que podem ser utilizadas para, a partir da relação, explicar os níveis de eficiência e produtividade alcançados pelos Tribunais de Justiça.

Quadro 4 – Variáveis utilizadas no questionário

ITEM	DESCRIÇÃO	PESQUISAS
1	Grau de instrução - GInst	CENSO (2014); Leão (2002); Sadek (2004); Gomes (2014).
2	Tempo de experiência na Administração Pública - TExpAP	LOMAN (1979); Gomes (2014).
3	Tempo de Experiência como gestor - TExpG	CADERNOS DA AMEPE (2004); CENSO, 2014; Gomes (2014).
4	Quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão) - Cap	CENSO (2014); CADERNOS DA AMEPE (2004); Gomes (2014).
5	Tempo dedicado ao planejamento estratégico - TPlan	CENSO (2014); CADERNOS DA AMEPE (2004); Gomes (2014).
6	Tempo dedicado para as atividades de gestão das rotinas da unidade - TARotG	CADERNOS DA AMEPE (2004); Sadek (2004); CENSO (2014); Gomes (2014).
7	Tempo de experiência como Gestor na Administração Pública - TExpG	CADERNOS DA AMEPE (2004); Sadek (2004); CENSO (2014); Gomes (2014).
8	Formação Superior - FSup	CADERNOS DA AMEPE (2004); Sadek (2004); CENSO (2014); Gomes (2014).
9	Área de estudo da pós-graduação - AEPos	CADERNOS DA AMEPE (2004); Sadek (2004); CENSO (2014); Gomes (2014).
10	Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública - CExtGP	CADERNOS DA AMEPE (2004); Sadek (2004); CENSO (2014); Gomes (2014).

Fonte: Dados pesquisados.

As variáveis de formação do gestor foram utilizadas em estudos semelhantes ao proposto. Nessa linha, serão consideradas como componentes da metodologia para testar as hipóteses, de acordo com os trabalhos que contribuíram para este modelo.

### 3.4. COLETA DE DADOS

A coleta de dados atende às especificidades das informações necessárias à construção da base para análise, considerando uma pesquisa de campo e a extração dos dados no banco de dados do Conselho Nacional de Justiça, bem como a aplicação de *survey* aos operadores do direito (magistrados e servidores).

<sup>3</sup> Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009 - CNJ.

A possibilidade de ser utilizada coleta de dados por intermédio de *survey* visa captar fatores que não podem ser observados nas variáveis propostas para o estudo, como perfil dos gestores, escolhas de gestão, grau de instrução, idade etc.

No presente trabalho, os dados da pesquisa foram obtidos mediante aplicação de um questionário, em dois momentos. Para tanto, foram definidas 10 variáveis e quinze questões, tratando da experiência e qualificação do gestor.

Para formulação do instrumento, ficou latente a necessidade de trazer à pesquisa dados referentes ao perfil dos indivíduos envolvidos com a gestão, variável incluída entre os principais problemas relacionados ao tema (PINHEIRO, 2000; SADEK, 2004; JUBRAN, 2006; SCHWENGBER, 2006; VIEIRA, 2008; STUMPF, 2009; NOGUEIRA; GÓIS; PACHECO, 2010).

Como forma de verificar a adequação desse questionário e sua capacidade de captar os aspectos relevantes para o estudo, submeteu-se a versão inicial do instrumento de pesquisa a um teste piloto, entre janeiro e fevereiro de 2013. O questionário foi aplicado diretamente a doze servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte, oportunidade em que se buscou identificar aqueles quesitos adequados aos fins da pesquisa e os que poderiam ser retirados em virtude de possíveis restrições.

Ainda, preocupou-se em manter, entre os quesitos, elementos que possuíssem acertados níveis de confiabilidade interna, de forma a extrair com segurança os fenômenos objeto da tese.

Portanto, no intuito de conferir maior consistência aos quesitos, mais uma vez foi aplicado o formulário piloto em encontro realizado em Brasília/DF, no mês de fevereiro de 2013, no qual estavam presentes representantes de todos os Tribunais de Justiça brasileiros.

A partir das experiências iniciais, e após amplas discussões, foi finalizada a construção do questionário para sua efetiva aplicação (Apêndice V).

Foram enviados *e-mails* em mais duas oportunidades, no intuito de coletar dados suficientes para a análise do estudo.

Ao final da coleta, foram extraídos 2.585 respostas, sendo 2.353 servidores e 232 magistrados, indo além da amostra preconizada por Hair *et al.* (2009), de dez vezes o número de variáveis do questionário.

Quanto à composição das respostas, 2.353, representando 91%, referem-se a servidores, e 232, correspondendo a 9%, são de magistrados (Juizes e Desembargadores).

Evidentemente que essa representação mais substancial dos servidores deve-se ao fato da proporção no conjunto total, entre serventuários e magistrados, uma vez que os primeiros representam 94%, enquanto os últimos, 6%, do total de servidores e magistrados disponíveis para o Poder Judiciário Estadual Brasileiro.

### 3.5. ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS-DEA

A história da DEA começa com o estudo de Edward Rhodes, tendo como orientador W. W Cooper, publicada em 1978 (CHARNES; COOPER; RHODES, 1978). O problema abordado na tese era o de comparar a eficiência de escolas públicas (*Decision Making Units – DMUs*), desenvolvendo um modelo para estimar sua eficiência sem recorrer ao arbítrio de pesos para cada variável de entrada ou saída (GONÇALVES, 2010). É um dos métodos que se baseia em cálculos de fronteiras de produção, utilizados para se medir eficiência, composta por vários modelos não paramétricos e determinísticos (SCHWENGBER, 2006; RAMOS, 2007; YEUNG; AZEVEDO, 2009; OHIRA; SCAZUFCA, 2009; FOCHEZATTO, 2010).

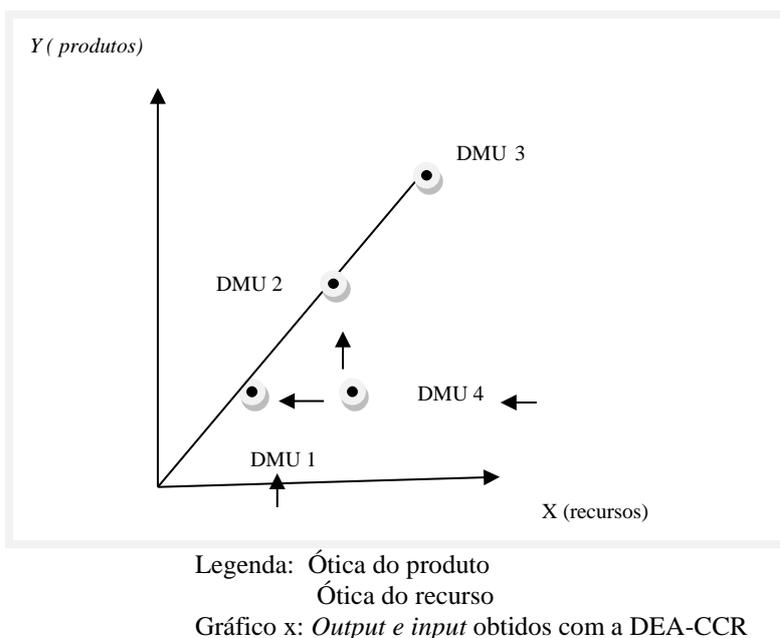
Essa ferramenta é uma técnica de análise multivariada, ou seja, voltada para casos em que se deseja sintetizar o resultado com base em mais de duas variáveis ou indicadores. O método tem por intuito estabelecer uma medição entre o que foi produzido (*output*), considerando os recursos de cada DMU (*inputs*) e destina-se a fornecer a identificação das melhores práticas no uso de recursos, e cuja proposta é colocá-las à disposição dos gestores públicos do Poder Judiciário. É uma técnica baseada em Programação Linear com a capacidade de, ao mesmo tempo, identificar a possível fronteira de eficiência de um grupo de organizações com as mesmas características e elaborar comparações entre os recursos usados e os resultados obtidos por cada uma das organizações avaliadas (SCHWENGBER, 2006; NOGUEIRA; OLIVEIRA; VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2012).

Esta técnica permite a comparação entre unidades produtivas que empregam múltiplos recursos (insumos) e múltiplas saídas (produtos) (EMROUZNEJAD, 2005; JUBRAN, 2006).

Trata-se de uma metodologia de análise de eficiência que compara o resultado otimizado com a eficiência de cada unidade (nesse caso, os Tribunais de Justiça). Dessa forma, é possível fornecer dados quantitativos sobre o quanto cada Tribunal deve aumentar a produtividade para alcançar a fronteira de produção, considerando os recursos de que cada um dispõe, além de estabelecer um indicador de avaliação para cada unidade.

A metodologia consiste em comparar um número de Unidades Tomadoras de Decisão (*Decision Making Units-DMUs*), no caso, os Tribunais de Justiça, que executam atividades similares, diferenciando-se nas quantidades dos recursos consumidos e das saídas produzidas, podendo ser orientado a *input* ou a *output*, conforme apresentado no gráfico presente na Figura 2 abaixo.

Figura 2 – Unidades produtivas



Fonte: CHARNES, A.; COOPER W. W.; RODHES, E. *Measuring the efficiency of decision MAKING UNITS. European Journal of Operational Research, Amsterdam, North-Holland, v. 2, p. 429-444, 1978.* [Adaptado]

Este método tem sido aplicado em várias pesquisas. Na área da saúde, por exemplo, a DEA tem sido utilizada para estabelecer padrões de referência para hospitais, clínicas, serviços de saúde ou mesmo cirurgiões, em vários países (CHILINGERIAN, 1996; DEXTER, 2004; FELDER, 2004; KIRIGIA, 2004; RETZLAFF-ROBERTS, 2004; VALDMANIS, 2004).

### 3.5.1. Análise Envoltória de Dados na Estrutura Dinâmica

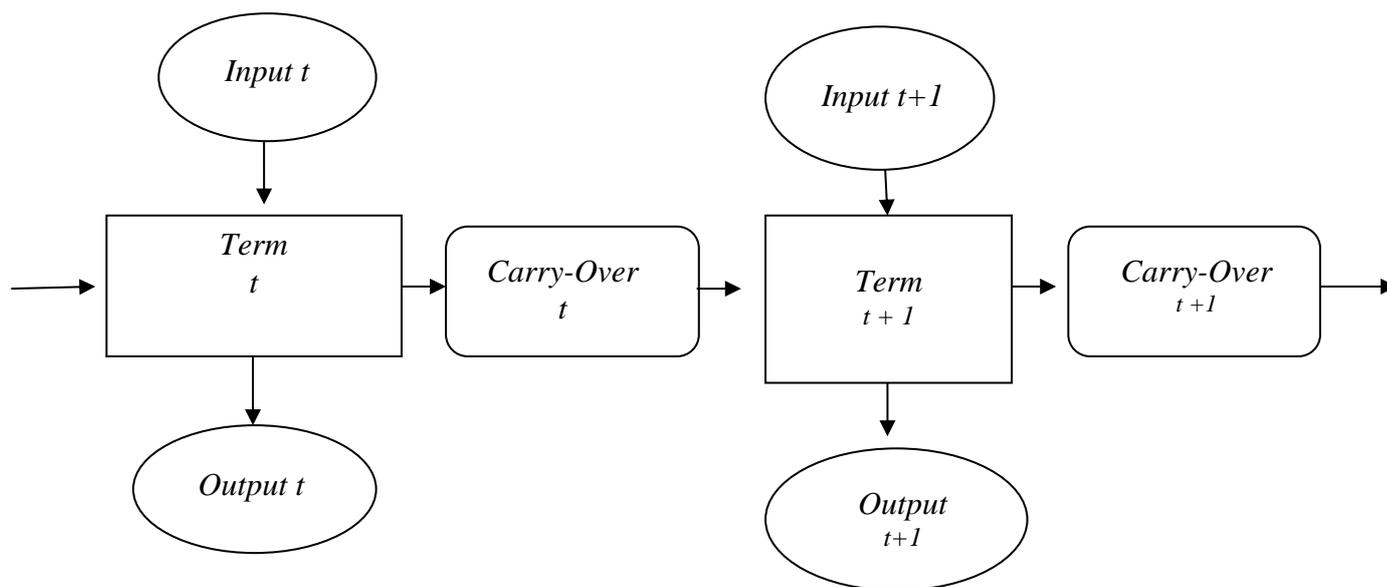
Tone e Tsutsui (2010) evidenciam que o modelo tradicional de DEA não leva em consideração o efeito das variáveis *carry-overs*, denominadas variáveis de transição, entre dois ou mais períodos de tempo, mas somente em cada período. Essa deficiência foi suprimida quando Fare e Grosskopf (1996) propuseram o modelo DEA Dinâmica, no qual

incorporam essas atividades de interconexão que causam grande influência no desempenho das organizações.

Com base nesse modelo, Tone e Tsutsui (2010) propuseram o modelo DEA Dinâmica baseada em folgas (*Dynamic Slack Based Model-DSBM*).

A estrutura do modelo baseado em folgas (*Dynamic Slack Based Model-DSBM*) é apresentada na Figura 5 abaixo.

Figura 3 - Estrutura da Análise Envoltória de Dados - Dinâmica



Fonte: TONE; TSUTSUI, 2010, p. 146.

Diferindo dos demais tipos de Análise Envoltória de Dados estática, a Figura 3 demonstra a DEA Dinâmica em função da variável que liga os períodos ao longo do tempo da pesquisa, transferindo a eficiência de um período para outro. Essa variável é definida como *carry-over*.

Para o estudo, a tecnologia da informação é considerada a *carry-over*, posto que ela se constitui numa variável de transição que pode conduzir e influenciar positiva ou negativamente a eficiência das organizações (LAUDON; LAUDON, 2002; BALLONI, 2004; SCHWENGBER, 2006).

Para aplicação desta metodologia, classificam-se os *links* (variáveis) em quatro categorias (TONE; TSUTSUI, 2010, p. 146):

1ª) *link* desejável (*good*): indica a *carry-over* desejável, como os lucros retidos e o superávit líquido obtido e transportado para o próximo exercício. Esses *links* são tratados

como *outputs* e o valor de ligação é restringido para ser, nada mais, nada menos, que um valor observado. A escassez comparativa dos *links*, nessa categoria, é considerada como ineficiência.

2ª) *link* indesejável (*bad*): indica a *carry-over* indesejável, como prejuízo transportado para o futuro, devedores duvidosos e estoque morto ou mercadorias encalhadas. Esses *links* são tratados como *inputs* e seu valor é restringido para ser, nada mais, nada menos, que um valor observado. O excesso comparativo em *links*, nessa categoria, também é considerado como ineficiência.

3ª) *link* discricionário (*free*): esse *link* corresponde à *carry-over* que a DMU pode controlar livremente. Seu valor pode ser aumentado ou diminuído em relação ao valor observado. O desvio em relação ao valor atual não é refletido diretamente na avaliação da eficiência, mas a condição de continuidade entre dois períodos de tempo exerce um efeito indireto no escore de eficiência.

4ª) *link* não discricionário ou vinculado (*fixed*): esse *link* indica a *carry-over* que está fora do controle da DMU. Seu valor é fixado de acordo com o nível observado, afetando diretamente o escore de eficiência por meio da condição de continuidade entre dois períodos de tempo.

A estrutura proposta na pesquisa de Tone e Tsutsui (2010), para a DEA dinâmica incorpora as possibilidades de produção descritas a abaixo:

- a. Sejam  $n$  DMUS ( $j=1, \dots, n$ ) durante  $T$  períodos de tempo ( $t=1, \dots, T$ ). Em cada período de tempo, as DMUs tem  $m$  *inputs* ( $i=1, \dots, m$ ),  $p$  *inputs* não discricionários (*fixed*) ( $i=1, \dots, p$ ),  $s$  *outputs* ( $i=1, \dots, s$ ) e  $r$  *outputs* não discricionários (*fixed*) ( $i=1, \dots, r$ ).
- b. Mais ainda,  $x_{ijt}(i=1, \dots, m)$ ,  $x_{ijt}^{fix}(i=1, \dots, p)$ ,  $y_{ijt}(i=1, \dots, s)$  e os  $y_{ijt}^{fix}(i=1, \dots, r)$  representam, respectivamente, os valores dos *inputs* discricionários, dos *inputs* não discricionários e dos *outputs* não discricionários da DMU  $j$  no período de tempo  $t$ .
- c. Os *carry-overs* são simbolizados em quatro categorias  $z_{good}$ ,  $z_{free}$ ,  $z_{bad}$ ,  $z_{fix}$ . Com o objetivo de identificar cada *carry-over* pelo período de tempo ( $t$ ), DMU ( $j$ ) e o item ( $i$ ), será utilizada a notação  $z_{it}^{free}(i=1, \dots, n_{free}; j=1, \dots, n; t=1, \dots, T)$  para indicar todos os valores do *link free* em que  $n_{free}$  é o número de *links free*. Todos são valores observados até o período de tempo  $T$ .

- d. As variáveis de folga são simbolizadas por  $s_{it}^-$ ,  $s_{it}^+$ ,  $s_{it}^{good}$ ,  $s_{it}^{bad}$ ,  $s_{it}^{free}$ , representando, respectivamente, o excesso de *input*, a insuficiência de *output*, a insuficiência do *link*, o excesso do *link* e o desvio do *link*.

Para a tese, utilizou-se o *link free*, uma vez que é perceptível que cabe aos gestores definir em suas políticas qual estratégia a ser adotada em relação aos recursos a serem aplicados em tecnologia da informação, obedecendo à disponibilidade dos recursos orçamentário-financeiros.

Essas orientações devem ser usadas dependendo dos propósitos da pesquisa e dos propósitos gerenciais, cuja escolha afeta a função objetivo. Selecionado o *link*, observar-se-á que a avaliação da eficiência global de uma DMU, ao longo do tempo, pode ser realizada em três orientações: *input* orientado, *output* orientado e não orientado.

**(a) Input Orientado:** o modelo com base no *input* orientado lida, principalmente, com a redução dos fatores relacionados a *input* enquanto produz, pelo menos, os níveis de fatores relacionados a *outputs*. No modelo *DSBM*, essa orientação busca maximizar as folgas relativas dos *inputs* e dos *links* indesejáveis (*bad links*).

A função objetivo é uma extensão do modelo *SBM input* orientado e trata não somente dos excessos dos *inputs* como também dos *links* indesejáveis como os principais alvos de avaliação. Os excessos nos *links* indesejáveis são considerados na função objetivo da mesma forma que os excessos de *inputs* porque eles têm características similares de *inputs*, pois, quanto menor o seu montante, melhor. Entretanto, os *links* indesejáveis não são *inputs*; eles têm a função de conectar dois períodos consecutivos de tempo.

Nesse caso, a eficiência de um período de tempo orientada a *input*, por meio de uma solução ótima, é determinada pela equação abaixo, obedecida a premissa de que seus valores devem estar compreendidos entre 0 e 1.

$$\phi_{ot}^* = 1 - \frac{1}{m + nbad} \sum_{i=1}^m \frac{w_{1S_{ot}}^-}{x_{iot}} + \sum_{i=1}^{nbad} \frac{s_{iot}^{bad*}}{z_{iot}^{bad}} \quad (t=1, \dots, T)$$

A eficiência intertemporal geral orientada a *input* ( $\phi_o^*$ ) é a média ponderada das eficiências dos períodos ( $\phi_{ot}^*$ ), como exposta a seguir:

$$\phi_o^* = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T w^2 \phi_{ot}^*$$

(b) **Output Orientado:** o modelo com base no *output* procura maximizar os fatores relacionados aos *outputs* enquanto se usa não mais que o montante observado de todos os fatores relacionados a *inputs*. No modelo *DSBM*, essa orientação busca maximizar as folgas relativas dos *outputs* e dos *links* desejáveis (*good links*).

A função objetivo é uma extensão do modelo *SBM output* orientado e trata das insuficiências dos *outputs* e dos *links* desejáveis como os principais alvos de avaliação. As insuficiências dos *links* desejáveis são consideradas na função objetivo da mesma forma que as insuficiências de *outputs* porque eles têm características similares dos *outputs*, pois quanto maior o seu montante, melhor. Entretanto, os *links* desejáveis não são *outputs*. Eles têm a função de conectar dois períodos consecutivos de tempo.

A eficiência de um período de tempo orientada a *output*, por meio de uma solução ótima, é determinada pela equação abaixo, sendo seus valores maiores ou igual a 1. No entanto, para que os valores fiquem compreendidos entre 0 e 1, essa equação é representada pelo seu inverso.

$$\tau_{ot}^* = \frac{1}{1 + \frac{1}{s+nfree} \sum_{i=1}^s \frac{w_{iot}^{+*}}{y_{iot}} + \sum_{i=1}^{nfree} \frac{z_{iot}^{free*}}{z_{iot}^{free}}}, (t = 1, \dots, T)$$

A eficiência intertemporal geral orientada a *output*  $\tau_{ot}^*$  é representada pela média harmônica ponderada das eficiências dos períodos de tempo  $\tau_{ot}^*$ , como demonstrada na equação abaixo:

$$\frac{1}{\tau_{ot}^*} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \frac{w^t}{\tau_{ot}^*}$$

(c) **Não Orientado:** os modelos não orientados ajudam a reduzir os fatores relacionados a *inputs* e aumentar os fatores relacionados a *outputs*, simultaneamente. Assim, os modelos dessa categoria unificam os modelos orientados a *inputs* e orientados a *outputs* numa única estrutura.

A função objetivo do modelo não orientado é uma extensão do modelo *SBM* não orientado e trata dos excessos dos *inputs* e dos *links* indesejáveis, bem como das insuficiências dos *outputs* e dos *links* desejáveis em um simples modelo unificado. O modelo matemático combina a formulação da eficiência orientada a *input* como numerador e a formulação da eficiência orientada a *output* como denominador. Assim, a eficiência geral

“não orientada” é definida como um índice que varia entre 0 e 1, alcançando 1 quando todas as folgas forem 0.

### 3.6. ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA-ANACOR

As técnicas exploratórias da Estatística Multivariada são aplicadas em situações nas quais muitas variáveis são analisadas simultaneamente em cada elemento amostral. Essas técnicas visam simplificar a estrutura da variabilidade dos dados que, em geral, são correlacionados entre si, sem, no entanto, perder sua informação original (GONÇALVES; SANTOS, 2009; SOUZA; BASTOS; VIEIRA, 2010).

A Análise de Correspondência-ANACOR popularizou-se nas décadas de 1960 e 1970, através do estatístico francês Jean-Paul Benzécri, primeiramente na França e se estendendo por toda a Europa, tendo suas origens em trabalhos do início do século XX, feitos por Pearson e Fisher, dois dos mais importantes nomes da estatística (FOX, 2010).

Essa ferramenta estatística é uma técnica multivariada exploratória que trata, em essência, da distribuição de frequências resultantes de duas variáveis categóricas, buscando mostrar associações em um espaço multidimensional, permitindo representar graficamente a natureza das relações existentes, sendo um método complementar ao Teste Qui-quadrado (FÁVERO; BELFIORE; SILVA; CHAN, 2009).

A análise de correspondência (ANACOR) é uma técnica de interdependência que tem se tornado cada vez mais popular para a redução dimensional e o mapeamento perceptual. Sua aplicação mais direta é retratar a “correspondência” de categorias de variáveis, particularmente aquelas medidas em escalas nominais (HAIR *et al*, 2009).

Este método consiste de duas etapas básicas, uma referente ao cálculo da medida de associação e outra, à criação do mapa perceptual. A ANACOR utiliza o Teste  $\chi^2$  (Qui-quadrado) para padronizar os valores das frequências e formar a base para as associações. A partir de uma tabela de contingência, calculam-se as frequências esperadas e o valor do  $\chi^2$  para cada célula, considerando-se as diferenças entre as frequências observadas e as esperadas. Assim, com as medidas padronizadas da associação, a ANACOR cria uma medida em distância métrica e cria projeções ortogonais sobre as quais as categorias podem ser alocadas, de forma a representar o grau de associação dado pelas distâncias  $\chi^2$  em um espaço dimensional (FÁVERO; BELFIORE; SILVA; CHAN, 2009; HAIR *et al*, 2009).

Esta Técnica representa os conjuntos de dados através de um modelo gráfico que facilita a interpretação da relação entre tais conjuntos. Assim, tal técnica foi aplicada à eficiência dos Órgãos de Justiça Estaduais, mensurada a partir dos dados obtidos junto ao Conselho Nacional de Justiça e aos fatores de formação profissional dos operadores do Direito (magistrados e servidores do Judiciário Estadual), com o objetivo de explicar visualmente o grau de associação entre as variáveis da pesquisa e a eficiência alcançada pelos Tribunais de Justiça. Ademais, pode fornecer subsídios aos gestores para tomada de decisões das políticas a serem adotadas.

A necessidade de se aplicarem questionários para alavancar elementos para a realização da pesquisa, na maioria das vezes, remete-nos ao problema da grande quantidade de dados, tornando praticamente inviável a análise dos mesmos por meio de métodos da estatística univariada. Indicada para esse tipo de situação, onde existe uma maior quantidade de variáveis, a estatística multivariada trabalha com os dados levantados, visando condensá-los em suas componentes principais, tornando mais fácil sua análise, além de diminuir os erros de interpretação. Os métodos da estatística multivariada são utilizados com o propósito de simplificar ou facilitar a interpretação do fenômeno que está sendo estudado, por meio da construção de índices ou variáveis alternativas que sintetizem a informação original dos dados (MINGOTI, 2005).

A Análise de Correspondência, técnica exploratória de simplificação da estrutura da variabilidade de dados multivariados, utiliza variáveis categóricas dispostas em tabelas de contingência, levando em conta medidas de correspondência entre as linhas e colunas da matriz de dados. É um método utilizado para determinação de um sistema de associação entre os elementos de dois ou mais conjuntos, buscando explicar a estrutura de associação dos fatores em questão (LÚCIO, 1999).

Assim, são construídos gráficos com as componentes principais das linhas e das colunas, oportunizando a visualização da relação entre os conjuntos, onde a proximidade dos pontos referentes à linha e à coluna indicam associação e o distanciamento, uma repulsão.

Essa técnica permite revelar relações que não teriam sido percebidas se a análise fosse feita aos pares de variáveis. Além disso, ela é altamente flexível no tratamento dos dados por não ser necessária a adoção de nenhum modelo teórico de distribuição de probabilidade, basta que se tenha uma matriz retangular contendo dados não negativos (CZERMAINSKI, 2004).

Para uma melhor compreensão dos procedimentos utilizados na formulação da Análise de Correspondência, são destacados alguns conceitos importantes, discorrendo de forma sucinta e direta sobre alguns tópicos relevantes envolvidos na aplicação do método.

A organização dos dados para a aplicação é feita por meio de uma tabela de contingência. De um modo geral, uma tabela de contingência  $i \times j$ , sendo  $i$  as categorias correspondentes à linha, e  $j$  as categorias que representam as colunas, tem a seguinte forma:

Tabela de contingência genérica

		<i>B</i>						
<i>A</i>		1	2	3	...	...	<i>j</i>	Total linha
1		$n_{11}$	$n_{12}$	$n_{13}$	...	...	$n_{1j}$	$n_{1+}$
2		$n_{21}$	$n_{22}$	$n_{23}$	...	...	$n_{2j}$	$n_{2+}$
⋮		⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
<i>i</i>		$n_{i1}$	$n_{i2}$	$n_{i3}$	...	...	$n_{ij}$	$n_{i+}$
Total coluna		$n_{+1}$	$n_{+2}$	$n_{+3}$	...	...	$n_{+j}$	<i>N</i>

Cada elemento  $n_{ij}$  da tabela de contingência acima significa um elemento pertencente à categoria  $i$  da variável  $A$  e à categoria  $j$  da variável  $B$ . E ainda:  $n_{i+}$  é o total da linha  $i$ ;  $n_{+j}$  é o total da coluna  $j$  e  $N$  é o total geral das frequências observadas.

Com o objetivo de estudar as associações existentes entre as variáveis  $A$  e  $B$ , representadas pelas categorias  $i$  e  $j$ , extrai-se uma matriz que transforma cada frequência observada  $n_{ij}$  da tabela de contingência, em uma proporção ou probabilidade ( $P_{ij}$ ), da forma que se segue:

$$P_{ij} = \frac{n_{ij}}{n}$$

Pelas proporções calculadas, tem-se a matriz de frequências relativas, ou matriz de correspondência.

Figura 4: Matriz de correspondência  $P$

		<i>B</i>						
<i>A</i>		1	2	3	...	...	<i>j</i>	Total linha
1		$P_{11}$	$P_{12}$	$P_{13}$	...	...	$P_{1j}$	$P_{1+}$
2		$P_{21}$	$P_{22}$	$P_{23}$	...	...	$P_{2j}$	$P_{2+}$

⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
$i$	$P_{i1}$	$P_{i2}$	$P_{i3}$	...	...	$P_{ij}$	$P_{i+}$
Total coluna	$P_{+1}$	$P_{+2}$	$P_{+3}$	...	...	$P_{+j}$	$I$

Fonte: GONÇALVES; SANTOS, 2009. [Adaptado]

Cada elemento  $P_{ij}$  representa uma proporção de explicação da frequência  $n_{ij}$  em relação ao total  $N$ . A quantidade  $P_{i+}$  é a representação da linha  $i$  em relação à frequência total. De forma análoga,  $P_{+j}$  descreve a representatividade da coluna  $j$  sob o total  $N$ .

A partir dos valores correspondentes aos totais de cada linha e coluna da matriz de correspondência  $P$ , definem-se os vetores de massas das linhas  $r$  e o vetor de massas das colunas  $c$ , respectivamente, como segue:

$$r = [P_{1+} \quad P_{2+} \quad P_{3+} \quad \dots \quad P_{i+}]^r$$

$$c = [P_{+1} \quad P_{+2} \quad P_{+3} \quad \dots \quad P_{+j}]^r$$

Definidos os vetores de massas das linhas e das colunas ( $r$  e  $c$ ), o próximo passo é encontrar as matrizes  $Dr$  e  $Dc$ , que são matrizes diagonais contendo os elementos de  $r$  e  $c$  respectivamente. Assim:

$$Dr = \text{diag}(r) \text{ e } Dc = \text{diag}(c)$$

É possível, ainda, encontrar associações entre as linhas e as colunas da matriz de correspondência por meio de vetores de frequências relativas ou perfis. Os perfis linha e coluna são os vetores compostos pelo total de cada proporção da matriz  $P$ , dividido pelos totais referentes às marginais da matriz de correspondência. Dessa forma, definimos o  $i$ -ésimo perfil linha  $a_i$  e o  $i$ -ésimo perfil coluna  $b_i$ , da forma que se segue:

$$a_i = [P_{i1}/P_{i+} \quad P_{i2}/P_{i+} \quad \dots \quad P_{ij}/P_{i+}]$$

$$b_j = [P_{1j}/P_{+j} \quad P_{2j}/P_{+j} \quad \dots \quad P_{ij}/P_{+j}]$$

Esses vetores podem ser entendidos como medida de destaque de cada linha ou coluna dentro da matriz original dos dados, servindo para diminuir a justaposição de uma linha ou coluna em relação à outra. Outro fator importante a ser destacado é que cada um desses vetores de perfis, sejam eles de linhas ou de colunas, representa proporcionalmente um peso relativo aos dados originais, sendo que as distâncias entre os perfis linha/coluna aos seus respectivos centroides (média ponderada dos perfis linha e coluna) não são calculadas pela métrica Euclidiana, mas sim pela métrica qui-quadrado ( $\chi^2$ ), podendo ser entendida por meio da fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i,j} \frac{(n_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

onde:  $n_{ij}$  é o número de observações de ordem  $ij$ , e  $E_{ij} = n_{i+}n_{+j}/N$  é o valor esperado da variável sob um modelo de independência.

Um valor alto da estatística qui-quadrado indica que, geometricamente, existe uma diferença significativa entre os perfis e seus respectivos centroides. Esse fato indica que as variáveis são independentes (FARIA, 1993).

### 3.6.1. Inércia Total

A inércia total é o percentual da variância explicada pela aplicação da Análise de Correspondência e equivale à soma ponderada das distâncias dos pontos do conjunto a seu centroide (GONÇALVES; SANTOS, 2009). Para o cálculo da inércia, é utilizada, novamente, a estatística qui-quadrado da seguinte forma:

$$Inércia = \frac{\chi^2}{N} + \frac{1}{N} \sum_{i,j} \frac{(n_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Com essas considerações, pode-se entender a Análise de Correspondência como um método de decomposição da inércia total em dimensões que melhor expliquem a variabilidade dos dados. O número de dimensões utilizado na aplicação da ANACOR a uma tabela com  $i$  linhas e  $j$  colunas é dado por  $k = \min(i-1, j-1)$ .

A importância de cada dimensão é dada pelos correspondentes autovalores, os quais indicam o percentual de informação que é restituída a cada eixo gerador de uma dimensão, sendo que a soma dos autovalores elevados ao quadrado é igual à inércia total, ou seja, é igual à variabilidade total da tabela de dados.

### 3.6.2. Qui-quadrado ajustado ( $\beta$ )

Antes da aplicação da Análise de Correspondência se faz necessária a realização do Teste do Qui-quadrado ajustado, que é dado por:

$$\beta = \frac{\chi^2 - (1-1)(c-1)}{(1-1)(c-1)}$$

em que  $\chi^2$  é o valor do qui-quadrado, citado anteriormente;  $l$  é o número de linhas e  $c$ , o número de colunas. Se  $\beta > 3$ , as variáveis em estudo são consideradas dependentes, ao nível de significância de 5%, sendo possível, então, a aplicação da Análise de Correspondência.

Outra forma de calcular o  $\chi^2$  ajustado é dividindo o  $\chi^2$  pelo número de graus de liberdade (KLINE, 1998; HAIR *et al*, 2009).

### 3.6.3. Análise gráfica da Análise de Correspondência

O processo gráfico gera inicialmente uma nuvem de pontos contidos em um espaço multidimensional, que torna praticamente impossível a análise visual das relações. No entanto, essa nuvem pode ser projetada em planos escolhidos pela sua capacidade de representar o mais fielmente as distâncias originais dos pontos.

Nos planos, os pontos se distribuem naturalmente segundo a representatividade destes, de acordo com o valor dos perfis, linha ou coluna, que representam o conjunto de dados. Dessa forma, pontos consequentes de perfis semelhantes localizam-se mais próximos no plano do que pontos advindos de perfis com características discrepantes. Esse fato é que faz com que a Análise de Correspondência apure modelos de associações entre as variáveis em estudo e suas respectivas categorias.

O tratamento dos dados foi realizado com o SPSS, Versão 22.0.

## 3.7. ESTRUTURA DO MODELO DA PESQUISA

A DEA foi aprimorada com a publicação do artigo *Measuring Efficiency of Decision Making Units*, de Charnes *et al.* (1978). Esse artigo apresenta uma extensão das ideias de Farrell (1957) contidas no estudo *The Measurement of Productive Efficiency*, no qual se desenvolve um método para avaliar a produtividade da firma combinando múltiplos insumos e um produto a fim de obter um indicador único de eficiência relativa.

O modelo DEA, inicialmente utilizado, mensurava a eficiência de Unidades de Decisão para um único período de tempo, o que levou a caracterizá-lo como um modelo estático. Com a evolução do modelo, a mensuração de eficiência intertemporal por meio da metodologia DEA vem sendo objeto de estudo de alguns pesquisadores da área, destacando-se Tone e Tsutsui, com o estudo *Dynamic DEA: a slacks-based measure approach*, em 2010.

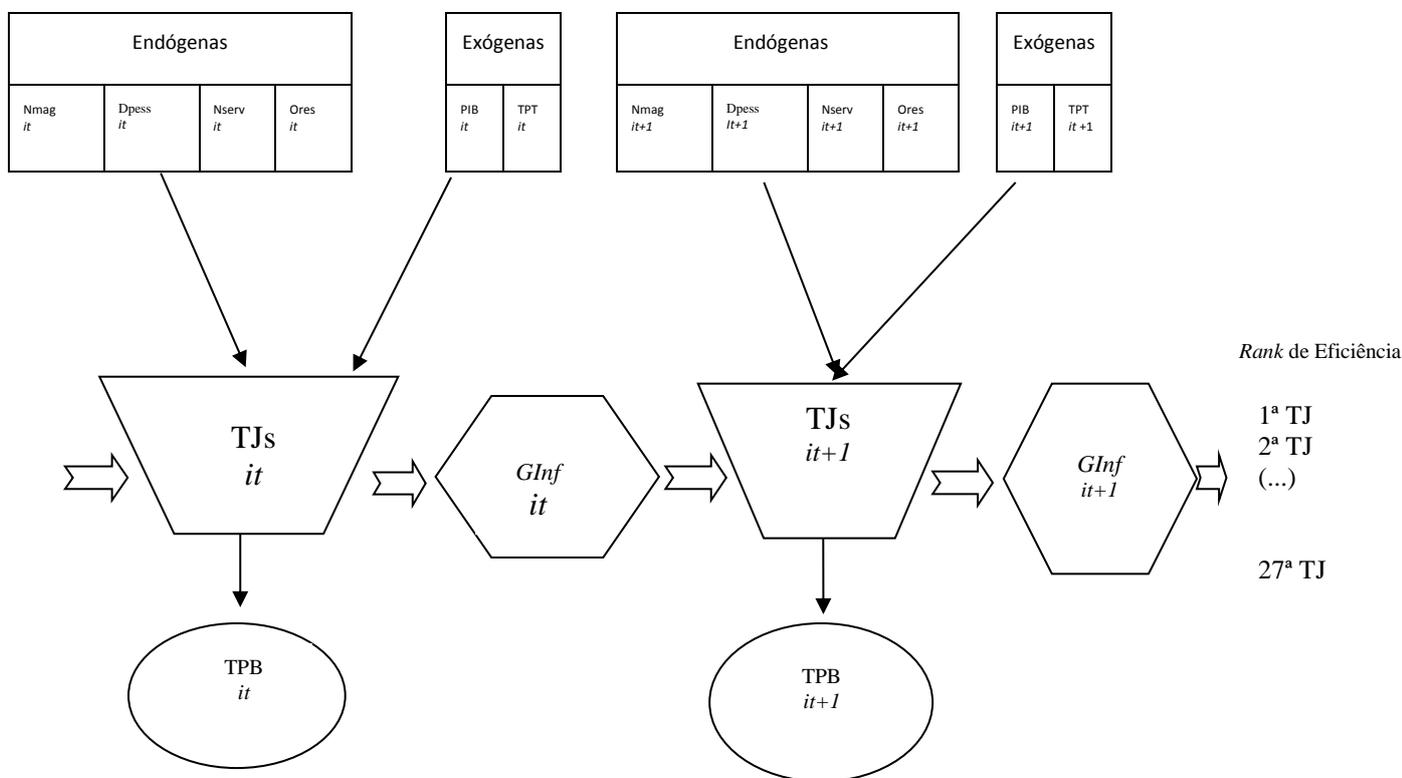
Segundo Cooper *et al.* (2007, p. 323), o primeiro modelo conhecido como *window analysis* foi desenvolvido por Klopp em 1985, ao usar de suas habilidades como chefe de estatísticas do comando de recrutamento das forças armadas americanas e, subsequentemente, incorporado em sua tese de doutorado: *The analysis of the efficiency of production system with multiple inputs and outputs*.

Todavia, esses modelos não dão a devida importância aos efeitos das atividades *carry-overs* entre dois períodos de tempo, pois somente focam em cada período de forma independente (TONE; TSUTSUI, 2010). Para solucionar essa deficiência, foi proposto o modelo da DEA dinâmica em um estudo intitulado de *Intertemporal Production Frontiers: With Dinamic DEA*, no qual incorporam essas atividades de interconexão que causam grande influência no status do desempenho das organizações (FÄRE; GROSSKOPF, 1996).

Com base no modelo da DEA dinâmica proposto por Färe e Grosskopf (1996), Tone e Tsutsui (2010) empregaram uma estrutura na qual são utilizadas variáveis *carry-overs*, também denominadas de *links*, que servem para conduzir a eficiência e a produtividade ao longo de vários períodos de tempo. A estimação da fronteira é feita mediante um modelo não radial, ou seja, um modelo dinâmico baseado em folgas, denominado de *Dynamic Slack Based Model* (DSBM).

A estrutura do modelo da pesquisa, amparada nos atributos apresentados anteriormente, está evidenciada na Figura 5 abaixo.

Figura 5 - Estrutura do modelo da pesquisa



Fonte: TONE; TSUTSUI, 2010, p. 146. [Adaptado]

- PIB: Produto Interno Bruto
- NMag: N° de Magistrados
- NServ: N° de Servidores
- GInf: Gastos com Informática
- ORes: Orçamento Residual
- DPess: Despesas com Pessoal
- TPT: Total de processos em tramitação
- TPB: Total de processos baixados
- TJ: Tribunal de Justiça
- i: Unidade Produtiva (Tribunal de Justiça)
- t: ano

Alinhado a essa definição, o modelo evidencia a condução do tratamento das variáveis a ser dado à pesquisa. O propósito é utilizar a riqueza estadual, simbolizada pelo Produto Interno Bruto (PIB), e os recursos disponíveis, representados pelas despesas com pessoal (DPess), pelo número de magistrados (NMag), pelo número de servidores (NServ), pelos investimentos em informática (GInf), pelo orçamento residual (ORes) e pelo total de processos em tramitação (TPT), como *inputs*, influenciando diretamente nos *outputs* (total de processos baixados-TPB), nos Tribunais de Justiça Estaduais.

O orçamento residual é determinado pela subtração dos investimentos em pessoal e em informática do orçamento total executado.

O uso da tecnologia da informação no governo é o instrumento com maior potencial para elevar a eficiência governamental no Brasil. Isso confirma a aposta na TI pelos teóricos do movimento de reformas da Nova Gestão Pública, devendo-se ir além de componentes setoriais, para superar problemas sistêmicos, promovendo um enfoque transversal, com abrangência em múltiplos setores, com sinergias das políticas voltadas à infraestrutura, à informação e aos recursos humanos (FERREIRA, 2003; ABRUCIO, 2007; KNIGHT; FERNANDES; CUNHA, 2007; LIMA; CRUZ, 2011; GOMES, 2014).

Nessa linha de raciocínio, a variável de transição (*carry-over - link discricionário*) é simbolizada pelos gastos em tecnologia da informação que, no processo, podem influenciar diretamente a eficiência e a produtividade do Judiciário Estadual, de um período para o outro.

### 3.8.HIPÓTESES DA PESQUISA

As hipóteses são inferências feitas pelo pesquisador, no início do processo investigatório, acerca das possíveis respostas ao problema de pesquisa e, conseqüentemente, ao alcance do seu objetivo geral. Nas palavras de Matias-Pereira (2014a, p. 63), são as suposições propostas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa.

As hipóteses referentes ao estudo são construídas com base na estrutura teórica existente relacionada aos fatores de formação dos gestores e à mensuração de eficiência e produtividade, revisada no referencial teórico deste trabalho.

Gomes (2014) concluiu, em seu estudo, que recursos humanos, em especial os juízes, e recursos financeiros e tecnológicos têm sido os mais utilizados para explicar a eficiência apresentada pelos tribunais de justiça.

Existem inúmeros modelos de avaliação de desempenho na Administração Pública, e, no Judiciário, bem recentemente é que se pode perceber uma atenção mínima a essa lacuna. Esses modelos não vêm sendo contemplados à proporção que se necessita (ARAGÃO, 1997; ARANTES, 2007; NOGUEIRA, 2011).

Nas pesquisas revisadas no referencial teórico, o desempenho judicial é utilizado como variável dependente, e é explicado por um conjunto de variáveis independentes, o que se alinha ao proposto neste estudo.

Nas pesquisas amplamente revisadas, as variáveis mais utilizadas para explicar a eficiência do Poder Judiciário são: quantidade de magistrados, quantidade de servidores,

recursos orçamentários, quantidade de processos em tramitação; quantidade de processos baixados; características dos magistrados e uso de tecnologia (LEWIN; MOREY; COOK, 1982; TULKENS, 1983; KITTELSEN, 1992; PEDRAJA-CHAPARRO; SALINAS-JIMÉNEZ, 1996; SCHWENGBER, 2005; FOCHEZATTO, 2010; GOMES, 2014;). Em outros estudos, o Judiciário é utilizado como variável dependente, sendo explicado pelas seguintes variáveis independentes: crescimento econômico, desempenho de empresas, custos sociais e corrupção (FELD; VOIGT, 2003; PASTOR, 2003; URRIBARRÍ; CORDIS, 2009; CHEMIN, 2010).

No Poder Judiciário, a quantidade de processos baixados tem sido utilizada como exemplos de indicadores objetivos de desempenho, pois o fato de medidas objetivas não serem suficientes para avaliar o Judiciário não deve ser usado como desculpa para não medir o que é executável (ABRAMO, 2010).

Nos estudos utilizados para mensurar o desempenho do Poder Judiciário, as variáveis foram agregadas de acordo com o foco do trabalho. Neles, as variáveis de desempenho referentes a juízes são geralmente utilizados para demonstrar a eficiência dos tribunais, posto que são eles que determinam a quantidade, a qualidade e o ritmo da produção judiciária (TULKENS, 1993; CHAPARRO; JIMÉNEZ, 1996; SCHNEIDER, 2005; TEITELBAUM, 2006; HAGSTEDT; PROSS, 2008; CASTRO; GUCCIO, 2010; DIMITROVA-GRAJZL; GRAJZL; SUSTERSIC; ZAJC, 2010; ELBIALY, 2011; CASTRO, 2011; BACKES-GUELLNER; SCHNEIDER; VEEN, 2011). A agregação dessas variáveis tem sido recorrente, em função da escassez de dados empíricos no âmbito do Judiciário (GOMES, 2014).

Sociólogos, antropólogos e psicólogos têm se preocupado com fatores contextuais, que podem afetar o desempenho público, como a complexidade, a coordenação de tarefas, o clima, a cultura e os valores da organização (MURPHY; CLEVELAND, 1995).

Na percepção do desempenho da Justiça Estadual, está à frente compreender o perfil do Juiz como principal ator do Poder Judiciário. Os fatores de formação do juiz têm sido utilizados como dados de desempenho propostos na literatura para mensurar a eficiência no Judiciário, destacando-se: recursos materiais e humanos, carga de trabalho e produtividade (KAMENSKY, 1993; HATRY, 1999). No estudo de Gomes (2014), foram utilizados como variáveis preditoras a experiência do juiz, seu âmbito de atuação e a equipe de apoio.

A associação da idade à experiência do juiz, vinculada ao seu desempenho, foi testada na Austrália. Estudos comprovaram que a produtividade dos magistrados segue o

mesmo padrão de outras profissões: aumenta com a experiência até alcançar um determinado pico e depois começa a declinar antes da aposentadoria. Nesse País, diferente de outras Nações, por exemplo o Brasil, em que os magistrados dispõem de assessores, são os próprios juízes que fazem e escrevem suas decisões, podendo ser este um fator que explica o declínio, após alcançado o ápice (BHATTACHARYA; SMITH, 2001).

Cabe assinalar que um dos pilares do Conselho Nacional de Justiça está na eficiência operacional, cujo medidor de desempenho foi estabelecido no indicador nº 19, com o intuito de medir a relação da despesa em função do aperfeiçoamento da gestão orçamentário-financeira, com os recursos da folha de pessoal, a infraestrutura e as despesas com depreciação de bens permanentes (CNJ, 2014).

Nessa linha de raciocínio, na busca de elementos que sirvam de norteadores na melhoria dos serviços jurisdicionais, foi realizado o Censo dos Magistrados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2014, com participação de 63,78% dos serventuários da justiça. Dos 16.907 magistrados em atividade, 10.783 deram retorno ao CNJ para captar as possíveis deficiências que os tribunais de todo o Brasil vêm apresentando.

O Conselho quer buscar, a partir dos resultados encontrados nesse Censo, nortear os tribunais em todo o Brasil na elaboração de políticas públicas para melhoria da prestação dos serviços judiciais aos brasileiros. O estudo levou aos magistrados questionamentos a respeito de aspectos pessoais (como sexo e estado civil, por exemplo), profissionais (média de horas trabalhadas e estrutura de trabalho) e subjetivos (relacionamento do magistrado com o tribunal, nível de satisfação com o ambiente de trabalho e em relação ao próprio CNJ).

A finalidade do Censo é que, a partir desses dados, o CNJ possa planejar ações e medidas para superar alguns dos grandes desafios do Judiciário, alcançando maior eficiência interna, com melhorias de estrutura física, de pessoal e de gestão existentes nos diversos tribunais.

Os resultados apresentados demonstraram que há uma grande carência de capacitação na área de gestão pública, sobretudo para o juiz, posto que não há, na grade curricular dos cursos de ciências jurídicas em todo o País, competências e habilidades relacionadas diretamente à gestão pública. Ademais, é senso comum que magistrado é preparado para julgar processos e não para gerir unidades organizacionais.

Além do Censo realizado pelo CNJ, a Associação dos Magistrados do Estado de Pernambuco - AMEPE já havia realizado um estudo semelhante, em 2004, tratando de questões voltadas para formação dos gestores, tendo captado resultados semelhantes.

Alinhado a isso, Sadek (2004) e Leão (2002) evidenciam, em seus estudos, a premente necessidade de o Poder Judiciário voltar suas ações para eficiência, notadamente aos fatores ligados à gestão, destacando a capacitação de seus gestores, posto que há uma nítida ojeriza aos números pelos operadores do Judiciário.

A partir desses resultados, o CNJ estabeleceu, para o Planejamento Estratégico 2015-2020, como indicador de eficiência, o índice de capacitação nas competências específicas dos operadores do judiciário, alinhado com o índice de mapeamento das competências específicas (CNJ, 2014). Este estudo está em consonância com a decisão do CNJ, posto que os fatores referentes à formação acadêmica e profissional (características do gestor judicial) são as variáveis independentes para explicar a eficiência alcançada pelos Tribunais no período de 2003 a 2013.

Dessa forma, para que o objetivo principal de pesquisa seja atingido, primeiramente o modelo teórico proposto para mensuração de eficiência e produtividade deverá ter suas hipóteses estabelecidas e testadas. Somente após a análise do modelo e de suas hipóteses, as hipóteses relacionadas ao objetivo principal de pesquisa serão testadas por meio da comparação entre os modelos resultantes de cada área, com a utilização da análise realizada com instrumentos paramétricos e não paramétricos.

Assim, para responder o problema do estudo, serão consideradas as seguintes hipóteses da pesquisa:

- H<sub>1</sub>. A associação dos fatores de experiência influencia, em níveis diferenciados, a eficiência e a produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro:
  - H<sub>1.1</sub> – A associação do tempo de experiência dos gestores na administração pública tem um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;
  - H<sub>1.2</sub> – A associação do tempo de experiência como gestor tem um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;
  - H<sub>1.3</sub> – A associação do tempo de experiência dos gestores como gestor na administração pública tem um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;

- H<sub>1.4</sub> – A associação do tempo dedicado ao planejamento estratégico dos gestores tem um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;
- H<sub>1.5</sub> – A associação do tempo de dedicação dos gestores nas atividades de gestão das rotinas da unidade tem um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;
- H<sub>2</sub>. A associação dos fatores de formação influencia, em níveis diferenciados, a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro:
- H<sub>2.1</sub> – A associação do grau de instrução dos gestores tem um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;
- H<sub>2.2</sub> – A associação da formação superior dos gestores tem um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;
- H<sub>2.3</sub> – A associação do área de estudo da pós-graduação dos gestores tem um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;
- H<sub>2.4</sub> – A associação da quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão) pelos gestores tem um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro; e
- H<sub>2.5</sub> – A associação da participação em cursos de extensão na área de gestão pública pelos gestores tem um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro.

Com base na indicação dos resultados que se deseja alcançar, serão consideradas as seguintes hipóteses de pesquisas e expectativas esperadas, evidenciados no quadro abaixo.

Quadro 1 – Síntese dos resultados esperados das variáveis independentes

Hipótese	Variável	Comportamento esperados das variáveis	Sinal
H <sub>1</sub>		Os fatores de experiência dos gestores têm um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando o <i>know how</i> acumulado.	+
H <sub>1,1</sub> –	TExpAP	O tempo de experiência dos gestores na administração pública tem um nível significativo de influência na associação com a eficiência e a produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando o <i>know how</i> acumulado, impactando positivamente.	+
H <sub>1,2</sub> –	ExpG	O tempo de experiência dos gestores como gestor tem um nível significativo de influência na associação com a eficiência e a produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando o <i>know how</i> acumulado, e gera efeito positivo na administração dos Tribunais de Justiça.	+
H <sub>1,3</sub> –	TExpGA	O tempo de experiência dos gestores como gestor na administração pública tem um nível significativo de influência na associação com a eficiência e a produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando o <i>know how</i> acumulado, impactando positivamente na gestão dos tribunais estaduais.	+
H <sub>1,4</sub> –	TPlanE	O tempo dedicado ao planejamento estratégico dos gestores tem um nível significativo de influência na associação com a eficiência e a produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando que esta ferramenta auxilia diretamente nas políticas públicas de curto, médio e longo prazos.	+
H <sub>1,5</sub> –	TARotG	O tempo de dedicação dos gestores nas atividades de gestão das rotinas da unidade tem um nível significativo de influência na associação com a eficiência e a produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando que esta ferramenta auxilia diretamente na tomada de decisão das unidades judiciais.	+
H <sub>2</sub>		Os fatores de formação dos gestores têm um nível significativo de influência na eficiência e na produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando o <i>know how</i> acumulado.	
H <sub>2,1</sub> –	GInst	O grau de instrução dos gestores tem um nível significativo de influência na associação com a eficiência e a produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando que essa competência está ligada diretamente às tarefas realizadas pelos operadores do Direito.	+
H <sub>2,2</sub> –	FSup	A formação superior dos gestores tem um nível significativo de influência na associação com a eficiência e a produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando que essa competência está ligada diretamente às tarefas realizadas pelos operadores do Direito.	+
H <sub>2,3</sub> –	AEPos	A área de estudo da pós-graduação dos gestores tem um nível significativo de influência na associação com a eficiência e a produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando que essa ferramenta auxilia diretamente na condução das atividades das varas e comarcas do poder judiciário estadual.	+
H <sub>2,4</sub> –	Cap	A quantidade de horas dedicadas pelos gestores a capacitações (cursos de extensão) tem um nível significativo de influência na associação com a eficiência e a produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando que a qualificação dos serventuários da justiça vem em direção ao desempenho observado no poder judiciário.	+

H <sub>2,5</sub> –	CExtGP	A participação dos gestores em cursos de extensão na área de gestão pública tem um nível significativo de influência na associação com a eficiência e a produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, considerando que a qualificação dos serventuários da justiça vem em direção ao desempenho observado no poder judiciário.	+
--------------------	--------	---	---

Fonte: Elaboração do autor.

As hipóteses são construídas com base na estrutura teórica existente relacionada à mensuração de eficiência e produtividade e aos fatores de formação do gestor, revisada no referencial teórico deste trabalho, sendo testadas utilizando-se a Análise Envoltória de Dados (DEA), na estrutura dinâmica e na análise de correspondência-ANACOR combinada com o Teste Qui-quadrado.

Após o teste das hipóteses relacionadas ao modelo, é analisado se existe associação em nível significativo de influência entre os fatores de formação do gestor e a eficiência e a produtividade do Poder Judiciário Estadual brasileiro.

### 3.9. VARIÁVEIS DO MODELO ECONOMETRICO

As variáveis utilizadas como métricas foram extraídas do banco de dados “Justiça Em Números”. No primeiro momento, utilizamos as variáveis abaixo apresentadas, objetivando mensurar a eficiência de cada órgão (DMU).

Na pesquisa, para mensurar a eficiência e a produtividade do Judiciário, foram tratadas as variáveis abaixo relacionadas, amplamente discutidas no referencial teórico, apresentado no Capítulo 2.

Variáveis propostas como *inputs*:

- a) N° de magistrados (NMag);
- b) N° de servidores (NServ);
- c) Gastos com informática (GInf);
- d) PIB Estadual (PIB);
- e) Orçamento residual executado (ORes);
- f) Total de processos em tramitação (TPT);
- g) Despesas com pessoal (DPess).

Variável proposta como *output*:

- a) Total de processos baixados (TPB).

As variáveis utilizadas no questionário para testar as hipóteses da pesquisa foram definidas em função dos estudos realizados para captar informações sobre gestão no Judiciário, destacando o Censo 2014, realizado pelo Conselho Nacional de Justiça-CNJ, demonstrando que a pesquisa encontra-se alinhada aos anseios da necessidade de ajustar a máquina judiciária às ferramentas de gestão mais adequadas. Outros estudos que utilizam as variáveis para captar informações destinadas à análise de Gestão no Judiciário são: Loman, (1979); Leão, (2002); Sadek, (2004); Cadernos da AMEPE, (2004); Gomes (2014), entre outros já destacados no referencial teórico.

Variáveis utilizadas para testar as hipóteses da pesquisa:

- a) Grau de instrução;
- b) Tempo de experiência na Administração Pública;
- c) Experiência como gestor;
- d) Quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão);
- e) Tempo dedicado ao planejamento estratégico;
- f) Tempo dedicado para as atividades de gestão das rotinas da unidade;
- g) Tempo de experiência como Gestor na Administração Pública;
- h) Formação Superior;
- i) Área de estudo da pós-graduação; e
- j) Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública.

A importância desses dados para a pesquisa deu-se em função da dificuldade em dispô-las de outra forma. Estudos realizados pelo Banco Mundial apontavam que os juízes brasileiros despendiam 65% de seu tempo em atividades não judicantes. Segundo os próprios magistrados, porém,  $\frac{3}{4}$  (três quartos) deles não gastam mais do que 30% do seu tempo em atividades administrativas, com somente 5,1% dos entrevistados ocupando mais do que 50% do seu tempo com essas atividades.

Dos motivos que levam os juízes a despendem uma significativa parcela de seu tempo em trabalhos administrativos, o arcaísmo das práticas administrativas é apontado como o mais importante, vindo, em seguida, a falta de preparo dos funcionários e de treinamento dos juízes nesse tipo de atividade (CADERNOS DA AMEPE, 2004).

### 3.10. JUSTIFICATIVA PARA O USO DO MODELO DEA NA ESTRUTURA DINÂMICA (*DINAMIC SLACKS BASED MODEL*)

A aplicação do modelo DEA Dinâmica (*Dinamic Slacks Based Model*) proporciona a identificação de uma medida composta da eficiência intertemporal por meio de uma variável de ligação que carrega, ao longo do tempo, a eficiência de uma DMU obtida pela relação entre *inputs e outputs*.

Essa variável de ligação (*carry-over*) é muito importante em modelos intertemporais tendo em vista que a redução ou o aumento da produtividade em um período influencia a produtividade do período seguinte. Nessa linha de raciocínio, os modelos dinâmicos de produção permitem que a decisão de um período influencie os resultados em outros períodos, pois a interdependência temporal é a essência de um modelo dinâmico (FÄRE; GROSSKOPF, 1996).

Assim, o modelo DEA Dinâmica (*Dinamic Slacks Based Model*) ajusta-se ao objeto de estudo, pois busca medir a eficiência dos Tribunais de Justiça brasileiros ao longo de vários períodos de tempo.

Além disso, percebe-se uma grande variabilidade dentro e entre as unidades de análise para as variáveis de *inputs e outputs* do modelo que precisam ser consideradas nos escores de eficiência de cada período por meio de uma variável de ligação. Essa variabilidade é distribuída em três tipos de variação: (i) a variação geral (*overall variation*) em torno da média geral ( $\bar{x}$ ), decomposta em variação dentro e variação entre; (ii) a variação dentro (*within variation*), indicando a variação de cada unidade ao longo do tempo, em torno da média das unidades ( $x_{it}-x_i$ ); e (iii) a variação entre as unidades (*between variation*) que compara a média das unidades com a média geral ( $x_i-\bar{x}$ ) (CAMERON; TRIVEDI, 2010).

Para manter a isonomia de comparação dos resultados, as variáveis de cunho financeiro tratadas na pesquisa (Produto Interno Bruto-PIB, Orçamento Residual-ORes, Despesa com Pessoal-DPess e Despesa com Informática-DInf) foram atualizadas até 31 de dezembro de 2013, utilizando o Índice de Preços ao Consumidor Acumulado-IPCA, no intuito de manter um padrão de paridade e considerando o modelo estatístico escolhido para tratamento dos dados.

No tratamento dos dados, foi utilizado o DEA *SOLVER* ano a ano, SBM (*Slacks Based Model*) *oriented* com retorno constante e SBM (*Slacks Based Model*) *oriented* com retorno variável, para identificar o comportamento das unidades administrativas (Tribunais de

Justiça) no período 2003 a 2013. Esse modelo tem a vantagem de ser uma metodologia em painel que combina eficiência e produtividade em uma medida de desempenho.

### 3.11. RETORNO VARIÁVEL ORIENTADO AO PRODUTO (*Oriented-Output*)

O método DEA compara uma eficiência revelada com a eficiência das unidades analisadas, estabelecendo um indicador de avaliação da eficiência da relação insumos/produtos dessas unidades.

Para determinação da forma de retorno das variáveis, com a metodologia DEA, primeiro são selecionados os índices das unidades que produzem mais, utilizando, no máximo, o mesmo nível de insumos. Para cada um desses índices, é escolhido o máximo dentre as razões dos níveis de produto e a produção em questão, para depois, enfim, escolher o mínimo dentre tais valores para se calcular o índice de eficiência nesse método e poder ser construída uma fronteira teórica de eficiência, a partir da combinação convexa entre as unidades observadas. Sob o ponto de vista gerencial, a identificação das unidades dominantes fornece um parâmetro real para os índices das unidades ineficientes, trazendo credibilidade a esses índices se comparado às outras unidades com fronteiras abstratas (SCHWENGBER, 2006; ZHO, 2000).

### 3.12. DETECÇÃO DE *OUTLIERS*

Os *outliers* são as observações que diferem radicalmente do resto da base de dados, ou em razão da existência de erros de mensuração ou em função de serem gerados por outros processos, os quais podem sugerir o desempenho extraordinário de determinadas unidades. Os métodos não paramétricos são extremamente sensíveis à presença de *outlier* e, quando hipóteses mais restritas como a da convexidade são adotadas, aumenta-se ainda mais a influência dos *outliers* na construção da fronteira. Assim, quando se tem o menor número de restrições, tende-se a ser menos afetado por esse tipo de problema (SCHWENGBER, 2006).

As observações atípicas são aquelas com uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes de outras (HAIR *et al*, 2009). De acordo com os autores, essas observações decorrem das seguintes situações: (i) erros na entrada dos dados; (ii) representam um evento extraordinário; (iii) denotam observações extraordinárias

para as quais o pesquisador não tem explicação; e (iv) revelam observações que não estão no intervalo usual de valores para cada variável.

Os escores de eficiência calculados pelo DEA são sensíveis a essas observações atípicas ou *outliers*, podendo apresentar resultados severamente influenciados por DMUs que apresentem desvios substanciais no segmento da população.

Preocupados com esse problema, Banker e Chang (2006), com base no modelo original de supereficiência desenvolvido por Andersen e Petersen (1993), para identificar as DMUs eficientes, mas que sobressaem em relação às demais, sugerem o uso do modelo DEA supereficiência com a finalidade de identificar e remover observações atípicas com o objetivo de obter estimativas não paramétricas mais robustas. Segundo esses autores, os modelos DEA, baseados em supereficiência, não são apenas úteis para identificar DMUs extremamente eficientes, mas, também, possibilitar a identificação de *outliers*.

Quanto à remoção dos *outliers* com base no modelo supereficiência, Banker e Chang (2006) sugerem que o pesquisador escolha um dos quatro níveis de triagem: 1.0, 1.2, 1.6 e 2.0. Assim, se o pesquisador escolher o último nível, todas as DMUs que apresentarem escores de supereficiência acima de 2.0 serão candidatas a serem removidas do modelo.

Entretanto, depois que as observações atípicas forem identificadas, descritas e classificadas, o pesquisador deve decidir sobre a retenção ou a eliminação de cada uma, pois essas observações atípicas devem ser mantidas, a menos que exista prova demonstrável de que estão verdadeiramente fora do normal e de que não são representativas de quaisquer observações na população (HAIR *et al*, 2009).

## 4. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, é aplicado o modelo DEA, de forma dinâmica (*Dinamic Slacks Based Model*), com o intuito de medir a eficiência e produtividade, em função dos recursos potenciais à disposição dos Tribunais de Justiça, com o software *DEA Solver Professional - Versão 7.0*.

Em seguida, são tratados os dados levantados junto aos operadores do direito (magistrados e servidores), tratando do perfil (experiência e formação) de gestão de cada um, com o uso da Análise de Correspondência-ANACOR e o Teste Qui-quadrado, procurando explicar a associação das variáveis com o desempenho de cada unidade administrativa.

Posteriormente, são discutidos os resultados dos modelos econométricos para explicar a associação entre os fatores de formação dos gestores e a eficiência e produtividade alcançadas pelos Tribunais de Justiça brasileiros.

### 4.1. APLICAÇÃO DE RETORNO VARIÁVEL ORIENTADO AO PRODUTO (*Oriented-Output*)

Na pesquisa, foi realizado o tratamento dos dados no período de 2003 a 2013, ano a ano, para observar como se comportava o retorno da escala, uma vez que a Análise Envoltória de Dados apresenta uma fronteira mais ajustada às observações reais, o que traz vantagens a essa metodologia, principalmente quando a análise busca definir com maior exatidão as unidades eficientes (SCHWENGBER, 2006).

Assim, no intuito de verificar se havia diferença de médias, foi aplicado o Teste *Wilcoxon* para indicação de diferença, com retorno variável, concluindo que, após o tratamento ano a ano, o retorno é variável, orientado a produto (*oriented-output*), excetuando apenas as observações de 2008.

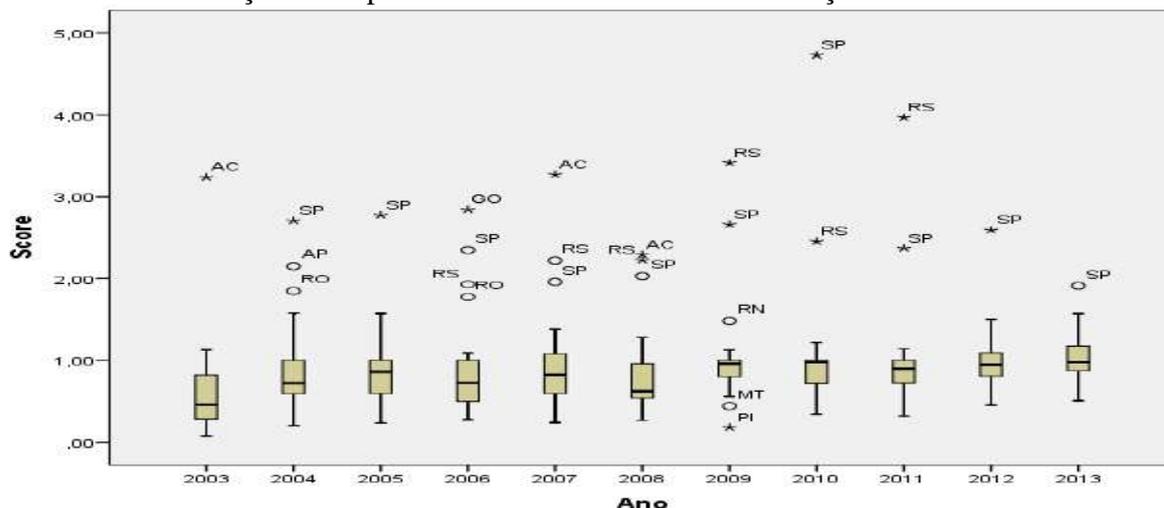
### 4.2. *OUTLIERS* NO ESTUDO

Para a identificação das Unidades Produtivas atípicas, obtiveram-se os escores de eficiência ano a ano de todas as unidades consideradas no modelo com base no DEA Supereficiência SBM com orientação a *output* e retorno variável de escala.

A partir do tratamento dos dados, foram detectadas unidades que destoavam dos resultados das demais. Assim, optou-se por remover as DMUs que apresentam, cumulativamente, escores de supereficiência superior ao nível de triagem 2.0 na maioria dos anos, escore com mais de 6 desvios-padrão e que serviram de referência para a maioria das demais DMUs. Com isso, analisando os resultados e os dados individuais de cada Órgão de Justiça Estadual, observou-se que os Tribunais dos Estados do Acre, do Amapá, de São Paulo e do Rio Grande de Sul apresentaram níveis de eficiência acima de 2 e, por isso, decidiu-se excluí-los da análise.

Assim, foram calculadas duas fronteiras de eficiência com o modelo *DSBM*: uma contendo as todas as observações (27 Tribunais), conforme demonstrado no Gráfico 1 abaixo e outra excluídos os *outliers*, evidenciada no gráfico 2, na sequência.

Gráfico 1 - Mensuração da Supereficiência dos Tribunais de Justiça



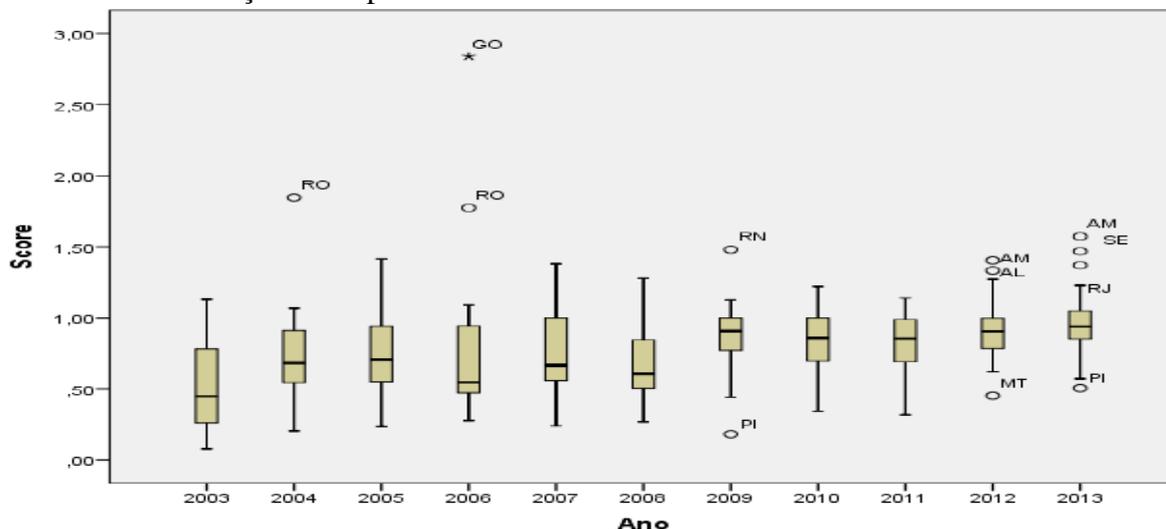
Fonte: Dados pesquisados

No Gráfico 1, detecta-se que os Tribunais de Justiça dos Estados do Acre, São Paulo, Goiás e Rio Grande do Sul são considerados *outliers* em quase todo o período delimitado para o estudo (2003 a 2013).

Analisada a situação pontual, um a um, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, mesmo sendo identificado como *outlier*, permaneceu no estudo, pois não era referência para nenhum outro Tribunal de Justiça e nem, aparentemente, apresentava nenhum problema com os dados (BANKER; CHANG, 2006). Inclusive, para dar mais sustentação ao exposto, foi realizado o tratamento apenas no ano de 2006, constatando que o Tribunal apresentou comportamento semelhante aos demais.

Como esperado, os escores gerais de eficiência com a retirada dos Tribunais de Justiça dos Estados do Acre, do Amapá, de São Paulo e do Rio Grande de Sul apresentaram uma eficiência relativa melhor, conforme se apresenta no Gráfico 2 abaixo.

Gráfico 2 - Mensuração da Supereficiência dos Tribunais – Excluindo os *Outliers*



Fonte: Dados pesquisados

#### 4.3. ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA BRASILEIROS

No tratamento, o *output* é representado pelo total de processos baixados, e os *inputs* correspondem aos recursos potenciais garantidores dessa eficiência: PIB, Recursos Materiais e Tecnológicos, além das variáveis (formação e experiência) referentes ao perfil profissional dos gestores das Unidades Administrativas. Assim, quanto menor a relação eficiência/recursos garantidores, melhor o desempenho dos Tribunais de Justiça.

Para verificar o porte econômico, a Tabela 5 abaixo apresenta os Tribunais de Justiça relacionados de acordo com o orçamento executado no ano de 2013.

Tabela 5 - Porte dos Tribunais de Justiça de acordo com o Orçamento Executado

Tribunal	Sigla	Orçamento Executado	Total de Processos baixados	Custo por processo
São Paulo	SP	7.337.082.883	5.490.689	1.336,28
Rio de Janeiro	RJ	3.348.899.356	2.355.881	1.421,51
Minas Gerais	MG	3.174.562.721	1.584.884	2.003,03
Rio Grande do Sul	RS	1.936.301.227	1.697.944	1.140,38
Paraná	PR	1.808.461.489	1.465.870	1.233,71
Distrito Federal	DF	1.680.507.116	423.127	3.971,64
Bahia	BA	1.543.706.516	605.456	2.549,66
Santa Catarina	SC	1.109.938.692	800.461	1.386,62
Goiás	GO	932.233.482	565.443	1.648,68
Pernambuco	PE	886.020.829	459.746	1.927,20
Ceará	CE	851.300.187	433.974	1.961,64
Mato Grosso	MT	758.737.228	240.335	3.157,00
Espírito Santo	ES	680.910.954	329.364	2.067,35
Pará	PA	659.069.922	368.264	1.789,67
Maranhão	MA	645.623.570	266.479	2.422,79
Rio Grande do Norte	RN	598.262.697	248.221	2.410,20
Mato Grosso do Sul	MS	454.458.438	400.728	1.134,08
Paraíba	PB	439.192.918	228.957	1.918,23
Amazonas	AM	437.254.939	252.795	1.729,68
Rondônia	RO	410.099.907	228.673	1.793,39
Sergipe	SE	359.018.461	231.487	1.550,92
Tocantins	TO	302.846.541	110.819	2.732,80
Piauí	PI	270.062.331	56.629	4.768,98
Alagoas	AL	245.401.434	187.350	1.309,86
Acre	AC	182.983.233	104.475	1.751,45
Amapá	AP	181.937.235	100.849	1.804,06
Roraima	RR	130.659.580	29.725	4.395,61
<b>Total</b>		<b>31.365.533.886</b>	<b>19.268.625</b>	

Fonte: Justiça em Números, 2014

Na análise de porte dos Tribunais de Justiça, foi feito o tratamento da pesquisa com todos os Tribunais, independente do porte apresentado. Nesta análise, mesmo apresentando desempenho (eficiência) bem acima dos outros Tribunais, portanto *outliers*, os Tribunais pertencentes aos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Acre e Amapá permaneceram no tratamento.

Os Tribunais de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul são os de maior porte, enquanto os de Alagoas, Acre, Amapá e Roraima têm os menores orçamentos, conforme apresentado na Tabela 5.

Na Tabela 6 abaixo, são apresentados os Tribunais de Justiça, organizados conforme o custo do processo judicial baixado, excluídos os *outliers*.

Tabela 6 - Custos por processo judicial baixado

Tribunal	Sigla	Despesa Total da Justiça	Total de Processos baixados	Custo por processo
Mato Grosso do Sul	MS	454.458.438	400.728	1.134,08
Rio Grande do Sul	RS	1.936.301.227	1.697.944	1.140,38
Paraná	PR	1.808.461.489	1.465.870	1.233,71
Alagoas	AL	245.401.434	187.350	1.309,86
São Paulo	SP	7.337.082.883	5.490.689	1.336,28
Santa Catarina	SC	1.109.938.692	800.461	1.386,62
Rio de Janeiro	RJ	3.348.899.356	2.355.881	1.421,51
Sergipe	SE	359.018.461	231.487	1.550,92
Goiás	GO	932.233.482	565.443	1.648,68
Amazonas	AM	437.254.939	252.795	1.729,68
Acre	AC	182.983.233	104.475	1.751,45
Pará	PA	659.069.922	368.264	1.789,67
Rondônia	RO	410.099.907	228.673	1.793,39
Amapá	AP	181.937.235	100.849	1.804,06
Paraíba	PB	439.192.918	228.957	1.918,23
Pernambuco	PE	886.020.829	459.746	1.927,20
Ceará	CE	851.300.187	433.974	1.961,64
Minas Gerais	MG	3.174.562.721	1.584.884	2.003,03
Espírito Santo	ES	680.910.954	329.364	2.067,35
Rio Grande do Norte	RN	598.262.697	248.221	2.410,20
Maranhão	MA	645.623.570	266.479	2.422,79
Bahia	BA	1.543.706.516	605.456	2.549,66
Tocantins	TO	302.846.541	110.819	2.732,80
Mato Grosso	MT	758.737.228	240.335	3.157,00
Distrito Federal	DF	1.680.507.116	423.127	3.971,64
Roraima	RR	130.659.580	29.725	4.395,61
Piauí	PI	270.062.331	56.629	4.768,98
<b>Total</b>		<b>31.365.533.886</b>	<b>19.268.625</b>	

Fonte: Justiça em Números, 2014

Observa-se, numa análise pontual de desempenho dos Tribunais de Justiça, em relação aos dispêndios por cada processo julgado, que os quatro Tribunais de Justiça que apresentam o menor custo por processo são Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Paraná e Alagoas. E os quatro com um maior custo por processo, no ano de 2013 são: Mato Grosso, Distrito Federal, Roraima e Piauí, conforme apresentado na Tabela 6 acima. Quando comparado com a eficiência alcançada no período de 2003 a 2013, apenas Rio Grande do Sul

apresentou-se entre os quatro primeiros, demonstrando possivelmente que, no Judiciário Estadual, permanecem os problemas de gestão, investigação preconizada por Sadek (2004).

No modelo escolhido para tratamento dos dados, a fronteira não paramétrica é construída a partir dos valores extremos na dimensão do espaço dos *inputs* e *outputs*. Logo, a existência de observações atípicas, que diferem significativamente do resto da amostra, pode influenciar todos os resultados. Desse modo, deve-se verificar quando essas disparidades têm origem nos erros da amostra ou quando elas têm origem na natureza dos dados ou no processo da geração destes.

Assim, com a exclusão da base de dados dos quatro Tribunais que demonstraram ser *outliers*, quais sejam, São Paulo, Rio Grande do Sul, Acre e Amapá, foram construídas as fronteiras de eficiência para cada período de tempo considerado na análise com 23 Tribunais, conforme mostram os escores de eficiência ajustados para “1”, na Tabela 7.

Tabela 7 - Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça Brasileiros

Rank	DMU	Escore Geral Ajustado	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1º	PR	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
1º	RJ	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
1º	RO	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
1º	RR	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
2º	DF	0,9937	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9347	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
3º	MG	0,9909	0,9080	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
4º	MS	0,9844	0,8698	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9758
5º	SC	0,9811	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8816	0,9275	1,0000	1,0000	1,0000
6º	PB	0,9102	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8572	0,7395	0,7083	0,8660	0,9996	1,0000
7º	GO	0,8535	0,3819	1,0000	0,9836	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8556	0,9224	1,0000	1,0000
8º	TO	0,7947	0,3784	0,6358	0,7015	0,8329	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
9º	ES	0,7848	1,0000	0,9588	0,5764	0,7551	0,7924	0,7858	0,8923	0,7491	0,7685	0,6429	0,9367
10º	CE	0,7843	0,9234	0,8199	0,8633	0,7822	0,7118	0,7661	0,5485	0,7368	0,8036	0,8956	0,9674
11º	PI	0,7754	0,2523	0,9656	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8421
12º	BA	0,7472	0,6159	0,8114	0,8149	0,6607	0,6761	0,6744	0,9886	0,8103	0,6683	0,8769	0,7803
13º	AM	0,7344	1,0000	0,4129	0,5856	0,5573	0,6020	0,7179	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
14º	SE	0,7114	0,6054	0,6395	0,2384	0,9504	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
15º	PE	0,6852	0,2672	0,7271	0,9352	0,6497	0,5223	0,7074	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
16º	PA	0,6804	0,8670	0,3889	0,5034	0,5198	0,5870	0,5852	1,0000	1,0000	0,9378	0,9691	0,9788
17º	MT	0,6797	0,5468	0,8123	0,7668	0,7520	0,8437	0,7321	0,6120	0,5096	0,6515	0,6390	0,8045
18º	RN	0,6249	0,7310	0,6840	0,1745	0,6801	0,6825	0,9911	1,0000	1,0000	1,0000	0,9610	0,9460
19º	MA	0,6010	0,2592	1,0000	1,0000	0,4348	0,4011	0,7109	0,9276	0,8678	0,9965	0,6382	0,6931
20º	AL	0,6005	0,3850	0,6653	0,1981	0,4610	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Fonte: Dados pesquisados

O escore de eficiência, em cada período, corresponde ao escore de eficiência ajustado pelo *link free*, pois, conforme ensinam Tone e Tsutsui (2010, p. 146), esse *link* afeta, indiretamente, a eficiência das DMUs. Assim, o escore de eficiência dos Tribunais de Justiça para cada ano é ajustado pelos recursos tecnológicos e incluído na análise para carrear, através do tempo, as decisões das políticas públicas adotadas pelos gestores dos Tribunais.

Conforme relatado na trajetória metodológica, o modelo DEA DSBM orientado a *output* produz escores de eficiência entre 0 e 1. Quanto mais próximo de zero for o escore de um Tribunal, menor a sua eficiência relativa. Por outro lado, quanto mais próximo de 1 estiver o escore de um Tribunal, melhor será sua eficiência.

Observa-se que há uma tendência nos Tribunais de Justiça em buscar melhora nos resultados (eficiência). Se comparadas a eficiência e a produtividade apresentadas no ano de 2013 com o escore geral ajustado (resultado de todo o período), 14 (quatorze) Tribunais encontram-se eficientes e 05 (cinco) abaixo da eficiência e produtividade plenas, mas acima de 0,9, conforme demonstrado na Tabela 8 abaixo:

Tabela 8 - Escores de Eficiência e Produtividade Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça Brasileiros – 2003 a 2013

Rank	DMU	Estado da Federação	Escore Geral Ajustado (2003 a 2013)	2013
1º	PR	Paraná	1,0000	1,0000
1º	RJ	Rio de Janeiro	1,0000	1,0000
1º	RO	Rondônia	1,0000	1,0000
1º	RR	Roraima	1,0000	1,0000
2º	DF	Distrito Federal	0,9937	1,0000
3º	MG	Minas Gerais	0,9909	1,0000
4º	MS	Mato Grosso do Sul	0,9844	0,9758
5º	SC	Santa Catarina	0,9811	1,0000
6º	PB	Paraíba	0,9102	1,0000
7º	GO	Goiás	0,8535	1,0000
8º	TO	Tocantins	0,7947	1,0000
9º	ES	Espírito Santo	0,7848	0,9367
10º	CE	Ceará	0,7843	0,9674
11º	PI	Piauí	0,7754	0,8421
12º	BA	Bahia	0,7472	0,7803
13º	AM	Amazonas	0,7344	1,0000
14º	SE	Sergipe	0,7114	1,0000
15º	PE	Pernambuco	0,6852	1,0000
16º	PA	Pará	0,6804	0,9788
17º	MT	Mato Grosso	0,6797	0,8045
18º	RN	Rio Grande do Norte	0,6249	0,9460
19º	MA	Maranhão	0,6010	0,6931

20º	AL	Alagoas	0,6005	1,0000
-----	----	---------	--------	--------

Fonte: Dados pesquisados

Quando analisadas pontualmente, a eficiência e a produtividade em relação aos dispêndios por cada processo julgado dos quatro Tribunais de Justiça que apresentam o menor custo por processo (Mato Grosso do Sul, Paraná, Alagoas e Santa Catarina), excluindo os *outliers*, nenhum é considerado eficiente quando mensurado no modelo DSBM. Inclusive, o Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas apresenta-se com o pior desempenho (ver Tabela 8), demonstrando possivelmente que, no Judiciário Estadual, permanecem os problemas de gestão, lacunas estas já amplamente discutidas na revisão da literatura, confirmando os estudos de Sadek (2004).

As tabelas 9 a 13 trazem a análise da eficiência e da produtividade dos Tribunais de Justiça por região, exclusos os *outliers* (São Paulo, Rio Grande do Sul, Acre e Amapá).

Tabela 9 – Média dos Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça – Região Sul

Rank Geral	Rank por Região	DMU	Escore Geral Ajustado	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1º	1º	PR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5º	2º	SC	0,9811	1	1	1	1	1	1	0,88	0,93	1	1	1
Média			0,99055	1	1	1	1	1	1	0,94	0,96	1	1	1

Fonte: Dados pesquisados

Tabela 10 – Média dos Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça – Região Sudeste

Rank Geral	Rank por Região	DMU	Escore Geral Ajustado	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1º	1º	RJ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3º	2º	MG	0,9909	0,908	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9º	3º	ES	0,7848	1	0,96	0,58	0,76	0,79	0,7858	0,89	0,75	0,77	0,643	0,937
Média			0,92523333	0,969	0,99	0,86	0,92	0,93	0,9286	0,96	0,92	0,92	0,881	0,979

Fonte: Dados pesquisados

Tabela 11 – Média dos Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça – Região Centroeste

Rank Geral	Rank por Região	DMU	Escore Geral Ajustado	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
2º	1º	DF	0,9937	1	1	1	1	1	0,9347	1	1	1	1	1
4º	2º	MS	0,9844	0,87	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,976
7º	3º	GO	0,8535	0,382	1	0,98	1	1	1	1	0,86	0,92	1	1
8º	4º	TO	0,7947	0,378	0,64	0,7	0,83	1	1	1	1	1	1	1
17º	5º	MT	0,6797	0,547	0,81	0,77	0,75	0,84	0,7321	0,61	0,51	0,65	0,639	0,805
Média			0,8612	0,635	0,89	0,89	0,92	0,97	0,9334	0,92	0,87	0,91	0,928	0,956

Fonte: Dados pesquisados

Tabela 12 – Média dos Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça – Região Norte

Rank Geral	Rank por Região	DMU	Escore Geral Ajustado	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1º	1º	RO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1º	1º	RR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13º	3º	AM	0,7344	1	0,41	0,59	0,56	0,6	0,7179	1	1	1	1	1
16º	4º	PA	0,6804	0,867	0,39	0,5	0,52	0,59	0,5852	1	1	0,94	0,969	0,979
Média			0,8537	0,967	0,7	0,77	0,77	0,8	0,8258	1	1	0,98	0,992	0,995

Fonte: Dados pesquisados

Tabela 13 – Média dos Escores de Eficiência Geral e Intertemporal Ajustados dos Tribunais de Justiça – Região Nordeste

Rank Geral	Rank por Região	DMU	Escore Geral Ajustado	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
6º	1º	PB	0,9102	1	1	1	1	1	0,8572	0,74	0,71	0,87	1	1
10º	2º	CE	0,7843	0,923	0,82	0,86	0,78	0,71	0,7661	0,55	0,74	0,8	0,896	0,967
11º	3º	PI	0,7754	0,252	0,97	1	1	1	1	1	1	1	1	0,842
12º	4º	BA	0,7472	0,616	0,81	0,81	0,66	0,68	0,6744	0,99	0,81	0,67	0,877	0,78
14º	5º	SE	0,7114	0,605	0,64	0,24	0,95	1	1	1	1	1	1	1
15º	6º	PE	0,6852	0,267	0,73	0,94	0,65	0,52	0,7074	1	1	1	1	1
18º	7º	RN	0,6249	0,731	0,68	0,17	0,68	0,68	0,9911	1	1	1	0,961	0,946
19º	8º	MA	0,601	0,259	1	1	0,43	0,4	0,7109	0,93	0,87	1	0,638	0,693
20º	9º	AL	0,6005	0,385	0,67	0,2	0,46	1	1	1	1	1	1	1
Média			0,7156	0,56	0,81	0,69	0,74	0,78	0,8563	0,91	0,9	0,93	0,93	0,914

Fonte: Dados pesquisados

A análise por região evidencia que os Tribunais de Justiça situados na região Sul foram os que tiveram a maior média dos escores gerais. Logo em seguida, os da região Sudeste apresentaram a segunda melhor média, e com a menor média, os da região Nordeste.

O comportamento dos escores de eficiência obtidos para cada Tribunal é mais bem analisado e comparado entre si por meio das estatísticas descritivas, conforme mostra a Tabela 14.

Tabela 14 - Estatísticas Descritivas dos Escores de Eficiência e Produtividade dos Tribunais de Justiça

	Escore Geral Ajustado	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Média	0,8225	0,7388	0,8488	0,7975	0,8277	0,8617	0,8897	0,9387	0,9202	0,9398	0,9401	0,9533
Max	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Min	0,6005	0,2523	0,3889	0,1745	0,4348	0,4011	0,5852	0,5485	0,5096	0,6515	0,6382	0,6931
Desvio- Padrão	0,1465	0,2901	0,1962	0,2828	0,2015	0,1945	0,1421	0,1291	0,1333	0,1104	0,1233	0,0864

Fonte: Dados pesquisados

Observa-se que a média dos escores de eficiência geral é de 0,82, com um desvio-padrão de 0,15, um mínimo de 0,60 e um valor máximo de 1. Os Tribunais de Justiça situados abaixo da média apresentam desempenho razoável. Os Tribunais situados acima da média, mas abaixo de 1, apresentam desempenho bom e muito bom. Por fim, aqueles com escore 1 são classificados com excelente desempenho.

Para avaliação da eficiência, utilizando o sistema DEA *Solver* 7.0, foram definidas as classes da forma evidenciada no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 - Distribuição do desempenho por classes e limites

Item	Classes	Limites		
1	Fraco	0	a	0,6983
2	Razoável	0,6984	a	0,7848
3	Bom	0,7849	a	0,9876
4	Muito Bom	0,9877	a	0,9999
5	Excelente	1		

Fonte: Dados pesquisados

Com essa categorização, é possível classificar os Tribunais segundo a posição que ocupam na fronteira com base no escore geral de eficiência. O Quadro 6 abaixo mostra essa distribuição.

Quadro 6 - Distribuição dos Tribunais de Justiça segundo o Escore ocupado na Fronteira de Eficiência

DESEMPENHO	ESCORE GERAL	TRIBUNAIS DE JUSTIÇA	Representação
Fraco	0 a 0,6983	Pernambuco-PE, Pará-PA, Mato Grosso-MT, Rio Grande do Norte-RN, Maranhão-MA e Alagoas-AL	26,08%
Razoável	0,6984 a 0,7848	Espírito Santo-ES, Ceará-CE, Piauí-PI, Bahia-BA, Amazonas-AM e Sergipe-SE	26,08%
Bom	0,7849 a 0,9876	Mato Grosso do Sul-MS, Santa Catarina-SC, Paraíba-PB, Goiás-GO e Tocantins-TO	21,74%
Muito Bom	0,9877 a 0,9999	Minas Gerais-MG e Distrito Federal-DF	8,70%
Excelente	1	Paraná-PR, Rio de Janeiro-RJ, Rondônia-RO e Roraima-RR	17,40%

Fonte: Dados pesquisados

Dessa forma, correlacionando o escore geral apresentado na Tabela 7 às classes apontadas, observa-se que o Tribunal que apresenta o desempenho mais fraco é o do Estado de Alagoas, com escore 0,6005, revelando que o seu nível de eficiência e produtividade, em função dos recursos potenciais, é o menos elevado, em relação aos Tribunais de referência.

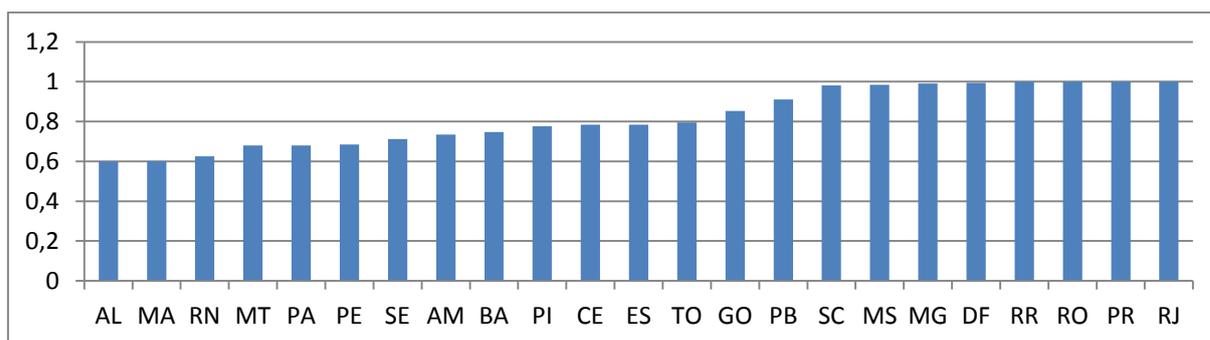
O Tribunal de Justiça do Espírito Santo é a unidade com melhor desempenho entre aqueles com desempenho razoável, detendo um escore de 0,7848. Na escala de bom desempenho, destacam-se os dos Estados de Mato Grosso do Sul e de Santa Catarina, com escores de 0,9844 e 0,9811, respectivamente. Os Tribunais do Estado de Minas Gerais e do Distrito Federal apresentaram um desempenho muito bom, com escores de 0,9909 e 0,9937, respectivamente.

Dentre os Tribunais eficientes, 17,40%, destacam-se os dos Estados do Acre e do Amapá, isso por se tratarem de Órgãos ditos de pequeno porte, mas que demonstraram alta capacidade de eficiência. O que pode explicar essas possibilidades é que são Tribunais relativamente novos, com a posse dos mesmos recursos orçamentário-financeiros (participação de 6% da receita corrente dos Estados respectivos), mesmas Leis, mesmos Magistrados e servidores, mas com baixo estoque de processos.

Finalmente, a fronteira de eficiência é formada pelos Tribunais de Justiça que apresentam excelente desempenho, com escore geral de 1. Isso significa que o nível de eficiência desses Tribunais de Justiça é compatível com seus recursos potenciais, e os demais apresentam folgas de eficiência e produtividade que, em sendo supridas, poderão alcançar o nível máximo nos resultados. Compõem essa fronteira quatro Tribunais pertencentes aos Estados do Paraná, do Rio de Janeiro, de Rondônia e de Roraima.

Assim, verificou-se que apenas 17,39% dos Tribunais de Justiça foram considerados eficientes, e 82,61%, apresentando folgas de desempenho, ditos não eficientes. O Gráfico 3 mostra o posicionamento de cada Tribunal de Justiça na fronteira de eficiência.

Gráfico 3 - Posicionamento dos Tribunais de Justiça Brasileiros na Fronteira de Eficiência



Fonte: Dados pesquisados

Após ajustada a eficiência de todos os Tribunais, observa-se que nenhum ultrapassa o limite máximo – “1” –, requisito a ser obedecido quando se utiliza a DEA ajustada para mensuração da eficiência.

Os Tribunais dos Estados da Paraíba, de Santa Catarina, de Mato Grosso do Sul, de Minas Gerais e o Distrito Federal apresentaram nível de eficiência acima de 90%.

Os Tribunais dos Estados do Rio de Janeiro, do Paraná, de Rondônia e de Roraima foram os únicos que alcançaram o nível máximo de eficiência, enquanto os Estados de Alagoas e Maranhão apresentaram o menor nível de eficiência, “0,6”.

#### 4.4. ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO DOS FATORES DE FORMAÇÃO DOS GESTORES E A EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA

A pesquisa foi realizada utilizando variáveis nominais, conforme já explicitado na trajetória metodológica. A análise das frequências foi realizada por intermédio de Teste Qui-quadrado e da Análise de Correspondência-ANACOR.

No contexto desta investigação, o Teste Qui-quadrado visa verificar se existe associação entre as variáveis utilizadas na pesquisa, enquanto a Análise de Correspondência mostra como é que essas variáveis estão relacionadas, buscando analisar se há indícios que possam levar à rejeição da hipótese nula de independência entre elas.

Nesta pesquisa, foi utilizado, para o Teste de Análise de Correspondência, o método de normalização simétrica, utilizado quando interessa saber as diferenças ou semelhanças entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Na ANACOR, a estatística qui-quadrado ( $\chi^2$ ) serve para avaliar a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada. O que se busca, na realidade, é um valor de  $\chi^2$  não significativo, dado que  $H_0$  indica que os dados se ajustam ao modelo. No caso de o valor  $\chi^2$  ser significativo, alguns autores defendem que se possa ajustá-lo, para dar mais robustez ao modelo estatístico, equacionando o seu valor pelos graus de liberdade ( $\chi^2/GL$ ), devendo esta ser igual ou superior a cinco –  $(\chi^2/GL) \geq 5$  (HAIR *et al*, 2009). Mas há quem defenda que três é um resultado aceitável –  $(\chi^2/GL) \geq 3$ , (KLINE, 1998).

Os resultados apontados, a um nível de significância de 5%, indicam haver uma associação de dependência entre as categorias, conforme se vê no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7 – Teste Qui-quadrado: Associação entre as variáveis de formação do gestor e a

eficiência e produtividade mensuradas no Judiciário Estadual brasileiro

Item	Variáveis	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Qui-Quadrado Ajustado	Significância	Inércia
1	Tempo de Experiência na Administração Pública - TExpAP	165,805	24	6,909	,000	0,08
2	Experiência como gestor - ExpG	22,824	4	5,706	,000	0,011
3	Tempo de experiência como Gestor na Administração Pública- TExpGAP	79,370	12	6,614	,000	0,039
4	Tempo dedicado ao planejamento estratégico - TPlanE	65,122	8	8,140	,000	0,032
5	Tempo dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade - TARotG	75,711	12	6,309	,000	0,037
6	Grau de instrução - GInst	66,993	16	4,187	,000	0,033
7	Formação Superior - FSup	12,486	8	1,561	,131	0,006
8	Área de estudo da pós-graduação - AEPoS	38,189	8	4,774	,000	0,019
9	Quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão) - Cap	134,136	16	8,384	,000	0,065
10	Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública - CGestP	71,196	4	17,799	,000	0,035

Fonte: Dados pesquisados

Os Testes Qui-quadrado, cujos resultados estão reproduzidos no Quadro 7 acima, têm um nível de significância inferior a 5%, o que sugere a existência de associação entre eficiência e os atributos dos serventuários dos Tribunais de Justiça, validando o pressuposto subjacente ao teste de análise de correspondência.

O único fator de formação dos gestores que não encontra relação de associação significativa é “formação superior”, considerando que o qui-quadrado ajustado foi de 1,561, não alcançando o ideal de “5”, preconizado nos estudos de HAIR *et al.* (2009). Esse resultado encontra explicação no fato de que a maioria absoluta de todos os serventuários do Poder Judiciário estadual possuem formação superior, motivo pelo qual não há diferença na relação entre os resultados de quem tem ou não formação superior.

A inércia, conforme destacado na trajetória metodológica, é o percentual da variância explicada pela aplicação da Análise de Correspondência e se refere à soma ponderada das distâncias dos pontos do conjunto a seu centroide. Corresponde à estatística qui-quadrado dividida pelo total  $n$  da tabela. Geometricamente, a inércia mede quão “longe” os perfis de linha (ou de colunas) estão situados do perfil de linha (coluna) médio: quanto mais próximo, mais robusto é o modelo.

As Tabelas de Correspondência (16 a 35), a seguir, demonstram o escalonamento das variáveis, em relação à eficiência e à produtividade apresentadas pelos Tribunais de Justiça, no período utilizado na pesquisa (2003 a 2013).

A partir do tratamento dos fatores de formação dos gestores, o estudo passa a demonstrar as associações entre cada fator e a eficiência e a produtividade mensuradas sobre o Poder Judiciário estadual.

#### 4.4.1. Tempo de experiência na Administração Pública - TExpAP

A Tabela 15 abaixo evidencia a distribuição do Tempo de Experiência dos gestores dos Tribunais de Justiça dedicados à Administração Pública.

Tabela 15 - Distribuição do Tempo de Experiência na Administração Pública

Tempo de experiência na Administração Pública	Classe para o resultado do DSBM Score					Respondentes
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Entre 0 e 5 anos	58%	20%	9%	7%	6%	173
Entre 5 e 10 anos	40%	34%	11%	7%	9%	692
Entre 10 e 15 anos	49%	18%	12%	7%	14%	452
Entre 15 e 20 anos	40%	25%	14%	12%	9%	330
Entre 20 e 25 anos	55%	16%	3%	12%	14%	172
Entre 25 e 30 anos	41%	15%	12%	24%	9%	123
Mais de 30 anos	54%	18%	3%	23%	2%	118
Respondentes	46%	24%	10%	10%	10%	2.060

Fonte: Dados pesquisados

Percebe-se que a maioria, 55% ((692+452)/2060) do total dos respondentes, está situada na faixa de 5 a 15 anos de experiência, e a menor parcela, 5,7%, possuem experiência de mais de 30 anos. Aparentemente, é latente que há uma renovação constante dos quadros de servidores do Tribunal de Justiça, considerando a amostra utilizada na pesquisa.

Tabela 16 - Teste Qui-quadrado referente ao Tempo de Experiência na Administração Pública e eficiência dos Tribunais de Justiça

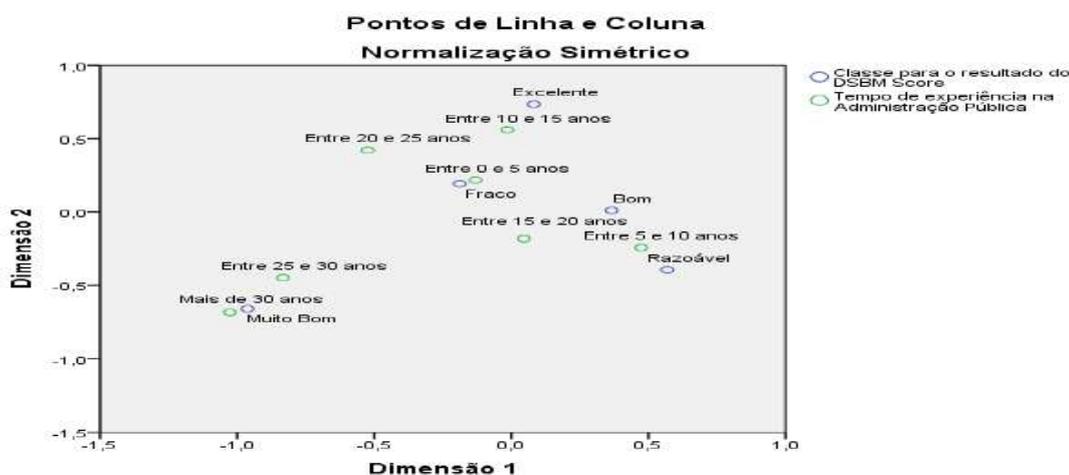
Dimensão	Valor singular	Inércia	Chi-quadrado	Sig.	Proporção de inércia	
					Contabilizado para	Acumulativo
1	,202	,041			,506	,506
2	,151	,023			,284	,791
3	,111	,012			,152	,943
4	,068	,005			,057	1,000
Total		,080	165,805	,000 <sup>a</sup>	1,000	1,000

Fonte: Dados pesquisados

O Teste Qui-quadrado apresentou um resultado de 165,805, reproduzido na Tabela 16 acima, revelando, a um nível de significância de 5%, que há associação entre o Tempo de Experiência na Administração Pública e eficiência e produtividade alcançadas pelos Tribunais de Justiça.

A visualização gráfica a seguir demonstra a relação entre a variável Tempo de Experiência na Administração Pública e a eficiência e a produtividade apresentadas pelos Tribunais de Justiça.

Gráfico 4 - Mapa perceptual das categorias do Tempo de Experiência na Administração Pública e eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça.



Fonte: Dados pesquisados

Observa-se, no Gráfico 4 acima, que a relação maior do Tempo de Experiência com a eficiência e a produtividade dos Tribunais de Justiça Brasileiros refere-se àqueles em que os gestores se encontram na faixa de 10 a 15 anos de experiência. Isso demonstra excelência nos resultados, com aproximação dos gestores cujo tempo de experiência na Administração Pública encontrava-se acima de 25 anos.

Já aqueles Tribunais em que os gestores possuem Tempo de Experiência entre 0 e 5 anos apresentam o pior resultado (fraco) dos Órgãos estudados. Destaca-se o fato de não existir relação direta entre o tempo de experiência e os melhores resultados, uma vez que os gestores que possuem entre 15 e 20 anos relacionam-se com os Tribunais que apresentam desempenho bom. Acima de 25, o desempenho é muito bom, mas o melhor desempenho alcançado pelos Tribunais, o excelente, é aquele em que gestores estão situados na faixa de 10 e 15 anos de experiência na Administração Pública. Possivelmente esse resultado tenha relação com a necessidade de o gestor, após alcançar um limite temporal, acomodar-se naturalmente, conforme preconizado pela teoria da Curva de Maturidade (DEMARCHI, 1985; BHATTACHARYA; SMITH, 2001).

#### 4.4.2. Experiência como gestor – ExpG

A variável referente à experiência como gestor pelos serventuários da justiça estadual apresenta-se na Tabela 17 abaixo.

Tabela 17 - Distribuição da variável Experiência como Gestor

Experiência como gestor	Classe para o resultado do DSBM Score					
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	Respondentes
Não possui experiência como gestor	56%	18%	7%	10%	9%	391
Possui experiência como gestor	43%	25%	11%	10%	10%	1.669
Respondentes	46%	24%	10%	10%	10%	2.060

Fonte: Dados pesquisados

Percebe-se que a maioria dos respondentes, 81,02% ((1.669)/2.060), confirmaram que têm experiência como gestor. Isso evidencia que apenas uma minoria dos serventuários, 18,98%, não adquiriu esses conhecimentos, nem internamente, nem tampouco em outras organizações.

Tabela 18 - Teste Qui-quadrado referente à Experiência como Gestor e eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça

Dimensão	Valor singular	Inércia	Chi-quadrado	Sig.	Proporção de inércia	
					Contabilizado	Acumulativo
1	,105	,011			1,000	1,000
Total		,011	22,824	,000	1,000	1,000

Fonte: Dados pesquisados

O Teste Qui-quadrado apresentou um resultado de 22,824, reproduzido na Tabela 18 acima, revelando, a um nível de significância de 5% utilizado na pesquisa, que há uma relação de associação entre a Experiência como Gestor e a eficiência e a produtividade dos Tribunais de Justiça. Esse resultado revela que experiências trazidas de outros órgãos devem ser úteis para auxiliar as instituições em busca da excelência em gestão e para a orientação desses organismos na aplicação de ferramentas e conceitos de gestão pela qualidade, podendo

resultar na divulgação das boas práticas de gestão para todo o Poder Judiciário (LEÃO, 2002; LEITE, 2001).

#### 4.4.3. Tempo de experiência como gestor na administração pública – TExpGAP

A variável referente ao tempo de experiência como gestor na administração pública, informada pelos serventuários da justiça estadual apresenta-se na Tabela 19 abaixo.

Tabela 19 - Distribuição do Tempo de Experiência como Gestor na Administração Pública

Tempo de experiência como Gestor na Administração Pública	Classe para o resultado do DSBM Score					Respondentes
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Menos de 5 anos	51%	23%	9%	6%	10%	1.275
Entre 5 e 10 anos	34%	27%	12%	16%	11%	451
Entre 10 e 15 anos	42%	23%	12%	13%	10%	192
Mais de 15 anos	37%	21%	15%	19%	8%	142
Respondentes	46%	24%	10%	10%	10%	2.060

Fonte: Dados pesquisados

Percebe-se que a maioria de serventuários dos Tribunais de Justiça Brasileiros, 83,83% ((1275+451)/2060), apresenta até 10 anos de experiência como gestor na Administração Pública, e a menor parcela, 6,89% (142/2060), possui mais de 15 anos de experiência.

Quanto aos Tribunais que apresentaram resultados excelentes, 85,15% ((124+48)/202), os gestores possuem até 10 anos de experiência.

Tabela 20 - Teste Qui-quadrado referente ao Tempo de Experiência como Gestor na Administração Pública e eficiência dos Tribunais de Justiça

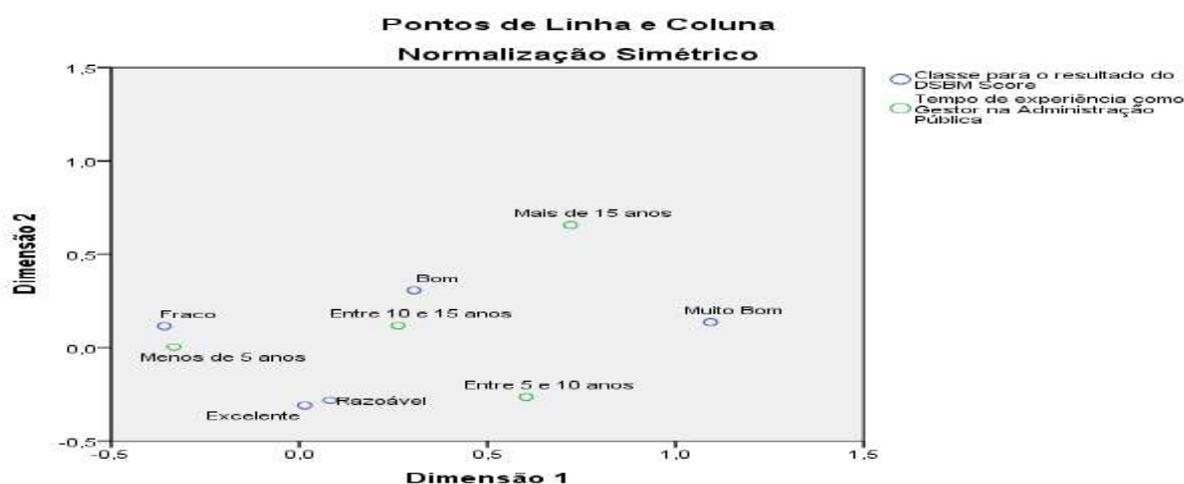
Dimensão	Valor singular	Inércia	Chi-quadrado	Sig.	Proporção de inércia	
					Contabilizado para	Acumulativo
1	,191	,036			,943	,943
2	,046	,002			,056	,999
3	,006	,000			,001	1,000
Total		,039	79,370	,000	1,000	1,000

Fonte: Dados pesquisados

O Teste Qui-quadrado apresentou um resultado de 79,37, reproduzido na Tabela 20 acima, revelando, a um nível de significância de 5%, que há uma relação de associação entre o Tempo de Experiência como Gestor na Administração Pública e eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça.

Para melhor compreender a associação, utilizou-se uma visualização estatística, em que é possível verificar a associação entre a variável Tempo de Experiência na Administração Pública e a eficiência e a produtividade apresentadas pelos Tribunais de Justiça, evidenciada no Gráfico 5 abaixo.

Gráfico 5 - Mapa perceptual das categorias do Tempo de Experiência como Gestor na Administração Pública e eficiência dos Tribunais de Justiça.



Fonte: Dados pesquisados

Observa-se que a contribuição maior do Tempo de Experiência como Gestor com a eficiência e a produtividade apresentada pelos Tribunais de Justiça Brasileiros ocorrem naqueles em que os gestores se encontram na faixa de 10 a 15 anos de experiência, demonstrando um bom resultado. Já aqueles gestores que possuem Tempo de Experiência entre 0 e 5 anos, apresentam o pior desempenho (fraco). Isso demonstra a necessidade de conhecer e utilizar novas ferramentas de gerência, posto que gestão judiciária é o “calcanhar de Aquiles” dos Tribunais de Justiça (LEITE, 2001).

#### 4.4.4. Tempo dedicado ao Planejamento Estratégico – TplanE

A variável referente ao tempo dedicado ao planejamento estratégico, utilizado pelos serventuários da justiça estadual apresenta-se na Tabela 21 abaixo.

Tabela 21 - Distribuição do Tempo dedicado ao Planejamento Estratégico

Tempo dedicado ao

Classe para o resultado do DSBM Score

planejamento estratégico	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	Respondentes
Menos de 10% do tempo de trabalho	49%	24%	9%	9%	9%	1.253
Entre 10% e 20% do tempo de trabalho	35%	26%	16%	12%	12%	628
mais de 20% do tempo de trabalho	58%	18%	3%	11%	11%	179
Respondentes	46%	24%	10%	10%	10%	2.060

Fonte: Dados pesquisados

Percebe-se que a maioria, 60,83% (1.253/2.060), dedica menos de 10% do tempo disponível ao planejamento estratégico, e a menor parcela, 8,69% (179/2.060), dedica mais de 20% do tempo ao planejamento estratégico. Isso pode ser explicado pelo fato de o Poder Judiciário estadual, capitaneado pelo Conselho Nacional de Justiça-CNJ, só vir a utilizar o planejamento estratégico oficialmente, a partir do ano de 2009. Ou seja, é uma ferramenta ainda incipiente para a filosofia implantada nos Tribunais de Justiça.

Tabela 22 - Teste Qui-quadrado referente ao Tempo dedicado ao Planejamento Estratégico e eficiência dos Tribunais de Justiça

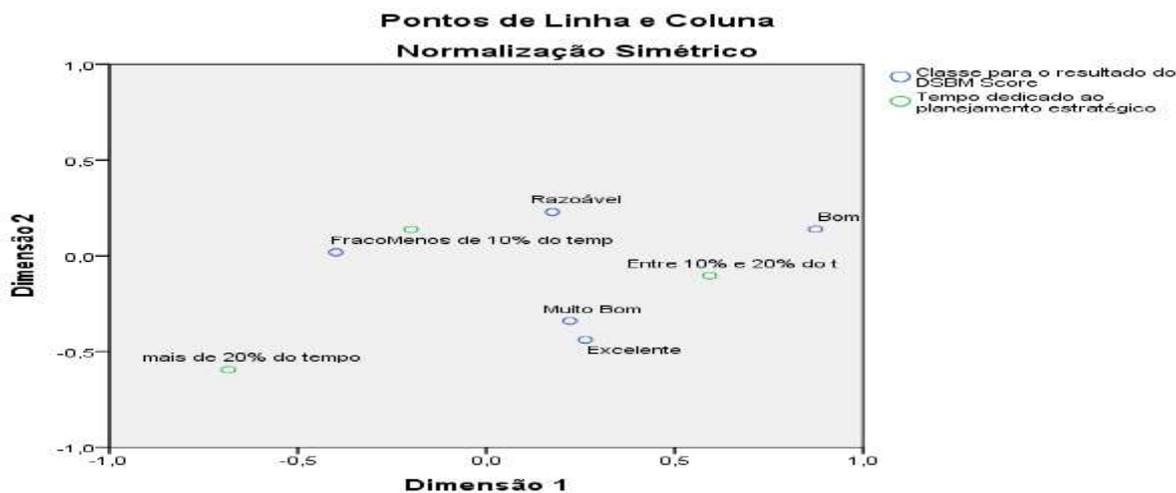
Dimensão	Valor singular	Inércia	Chi-quadrado	Sig.	Proporção de inércia	
					Contabilizado para	Acumulativo
1	,172	,030			,934	,934
2	,046	,002			,066	1,000
Total		,032	65,122	,000	1,000	1,000

Fonte: Dados pesquisados

O Teste Qui-quadrado apresentou um resultado de 65,122, revelando que há uma relação de associação entre o Tempo dedicado ao Planejamento Estratégico e a eficiência e a produtividade alcançadas pelos Tribunais de Justiça.

Assim, para explicitar melhor essa associação, utilizou-se uma visualização estatística, no Gráfico 6 abaixo, em que pode ser verificada a relação entre a variável Tempo dedicado ao Planejamento Estratégico e a eficiência e a produtividade apresentada pelos Tribunais de Justiça.

Gráfico 6 - Mapa perceptual das categorias do Tempo dedicado ao Planejamento Estratégico e eficiência dos Tribunais de Justiça.



Fonte: Dados pesquisados

Observa-se no Gráfico 6 que os Tribunais em que os gestores dedicam apenas 10% do Tempo ao planejamento estratégico revelam um desempenho entre fraco e razoável. Aqueles em que se dedicam entre 10% e 20% do tempo estão situados entre desempenho bom e excelente. A partir desses dados, pode-se compreender que um órgão, ou setor, tem a necessidade de planejamento, de coordenação da parte administrativa que integre as áreas de gestão (LEÃO, 2002).

#### 4.4.5. Tempo de dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade - TARotG

A variável referente ao tempo dedicado para as atividades de gestão das rotinas da unidade, utilizado pelos serventuários da justiça estadual apresenta-se na Tabela 23 abaixo.

Tabela 23 - Distribuição do Tempo dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade

Tempo dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade	Classe para o resultado do DSBM Score					Respondentes
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Menos de 10% do tempo de trabalho	49%	25%	11%	7%	9%	1.168
Entre 10% e 20% do tempo de trabalho	37%	25%	12%	12%	13%	476
Entre 20% e 30% do tempo de trabalho	44%	15%	7%	21%	13%	215
Mais de 30% do tempo de trabalho	51%	25%	9%	11%	4%	201
Respondentes	46%	24%	10%	10%	10%	2.060

Fonte: Dados pesquisados

Percebe-se que, na distribuição do Tempo de dedicação para as atividades de gestão das rotinas dos Tribunais de Justiça Brasileiros, a maioria, 56,70% (1.168/2.060), dedica menos de 10% na gestão das rotinas da unidade, sendo que, desse percentual, 48,54% (567/2.060) dos respondentes apresentam desempenho fraco.

Tabela 24 - Teste Qui-quadrado referente ao Tempo de dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade e eficiência dos Tribunais de Justiça.

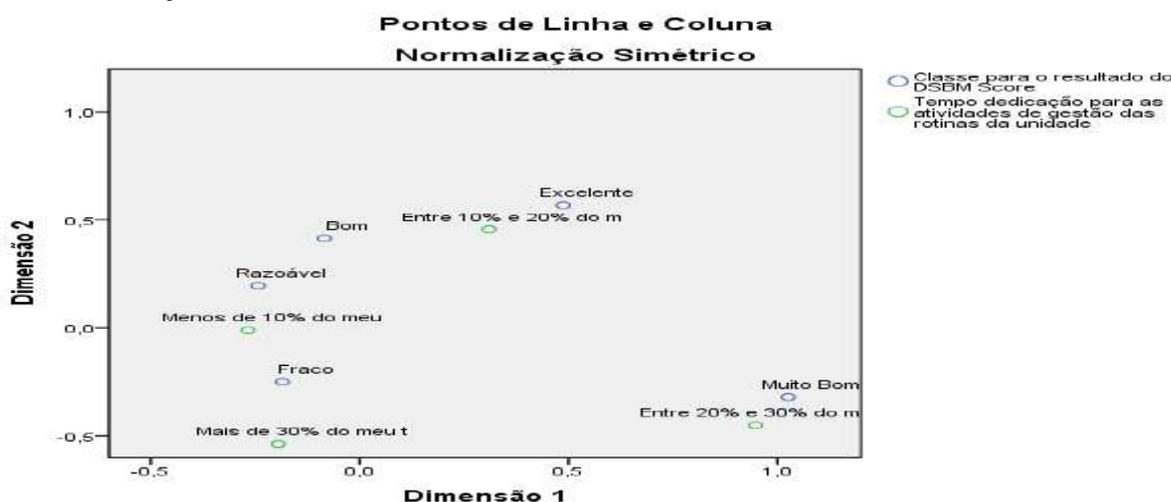
Dimensão	Valor singular	Inércia	Chi-quadrado	Sig.	Proporção de inércia	
					Contabilizado para	Acumulativo
1	,160	,026			,697	,697
2	,098	,010			,259	,956
3	,040	,002			,044	1,000
Total		,037	75,711	,000	1,000	1,000

Fonte: Dados pesquisados

Nesse tratamento, o Teste Qui-quadrado apresentou um resultado de 75,711, reproduzido na Tabela 24, revelando, a um nível de significância de 5% utilizado na pesquisa, que há associação entre o Tempo de dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade e a eficiência dos Tribunais de Justiça.

Buscando melhor visualizar essa associação, utilizou-se uma ferramenta estatística (ANACOR), em que pode ser demonstrada a relação entre a variável o Tempo dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade pelos gestores e a eficiência e a produtividade apresentada pelos Tribunais de Justiça, evidenciada no Gráfico 7 abaixo.

Gráfico 7 - Mapa perceptual das categorias do Tempo de dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade e eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça.



Fonte: Dados pesquisados

Observa-se, no Gráfico 7, que os Tribunais em que os gestores dedicam entre 10% e 20% apresentam um desempenho excelente; aqueles que dedicam entre 20 e 30% apresentam um desempenho muito bom, e aqueles que dedicam menos de 10% estão situados entre desempenho fraco e razoável. Nesta análise, é perceptível a relação entre o tempo dedicado para as atividades de gestão e a eficiência e a produtividade apresentada pelos Tribunais de Justiça.

A partir daí, é perceptível que o maior desafio do Poder Judiciário estadual é de natureza gerencial. Contudo, apesar das iniciativas isoladas de alguns Tribunais, que buscam um novo modelo de gestão, estes não têm conseguido realizar uma mudança sistemática persistindo, ainda, a lentidão na melhoria dos serviços judiciários, mormente a necessidade de uniformização de procedimentos e a insatisfação do jurisdicionado com a morosidade da prestação dos serviços (LEÃO, 2002).

#### 4.4.6. Grau de instrução – GInst

A variável referente à distribuição do grau de instrução dos serventuários da justiça estadual apresenta-se na Tabela 25 abaixo.

Tabela 25 - Distribuição do Grau de Instrução dos Gestores Públicos

Grau de instrução	Classe para o resultado do DSBM Score					Respondentes
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Ensino Médio	49%	13%	27%	4%	7%	45
Superior	48%	25%	11%	5%	10%	841
Especialização	42%	24%	10%	14%	10%	1.035
Mestrado	54%	22%	4%	10%	11%	125
Doutorado	50%	29%	7%	7%	7%	14
Respondentes	46%	24%	10%	10%	10%	2.060

Fonte: Dados pesquisados

Na Tabela 26, observa-se que 42,32% (438/939) dos gestores com especialização apresenta um desempenho fraco, acompanhado dos gestores que cursaram apenas até o ensino superior, 48,21% (405/939). Esse resultado evidencia que não há uma relação direta entre o grau de instrução e a eficiência e a produtividade apresentadas pelos Tribunais de Justiça.

Tabela 26 - Teste Qui-quadrado referente Grau de Instrução dos gestores públicos e a eficiência dos Tribunais de Justiça.

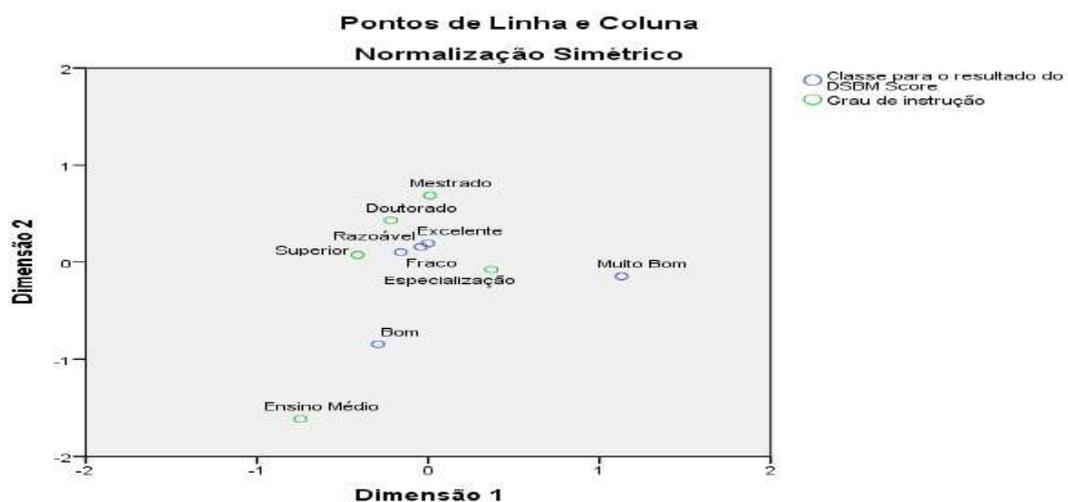
Dimensão	Valor singular	Inércia	Chi-quadrado	Sig.	Proporção de inércia	
					Contabilizado para	Acumulativo
1	,150	,022			,691	,691
2	,092	,008			,258	,949
3	,039	,002			,048	,997
4	,010	,000			,003	1,000
Total		,033	66,993	,000	1,000	1,000

Fonte: Dados pesquisados

Na Tabela 26, observa-se que o Teste Qui-quadrado apresentou um resultado de 66,993, revelando, a um nível de significância de 5% utilizado na pesquisa, que há associação entre o Grau de Instrução dos Gestores e a eficiência apresentada pelos Tribunais de Justiça.

Na visualização apresentada no Gráfico 8 abaixo, é demonstrada a relação entre o Grau de Instrução dos Gestores e a eficiência e produtividade apresentadas pelos Tribunais de Justiça.

Gráfico 8 - Mapa perceptual das categorias do Grau de Instrução dos Gestores e eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça.



Fonte: Dados pesquisados

Observa-se, no Gráfico 8, que, na análise da variável grau de instrução, os Tribunais de Justiça em que os serventuários possuem grau de instrução em níveis de mestrado e doutorado aproximam-se do desempenho excelente.

Percebe-se, assim, que a maturidade institucional passa tanto pela capacitação horizontal quanto vertical, buscando destacar e identificar o potencial humano, técnico e orçamentário existente (LEÃO, 2002).

#### 4.4.7. Formação Superior – FSup

A Tabela 27 abaixo apresenta a distribuição da variável referente à formação superior dos serventuários da justiça estadual entre os Tribunais.

Tabela 27– Distribuição da Formação Superior dos gestores dos Tribunais de Justiça

Formação Superior	Classe para o resultado do DSBM Score					Respondentes
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Sem formação superior	53%	21%	19%	2%	5%	43
Formação superior não relacionada com a área de gestão	46%	24%	11%	10%	9%	1.323
Formação superior relacionada com a área de gestão	44%	25%	10%	10%	12%	694
Respondentes	46%	24%	10%	10%	10%	2.060

Fonte: Dados pesquisados

Na composição dos respondentes, percebe-se que a maioria dos gestores, 64,22% (1.323/2060), tem uma formação superior que não está relacionada com a área de gestão. No desempenho excelente, 40% (119/202) dos gestores têm instrução na área de gestão.

Tabela 28 - Teste Qui-quadrado referente à Formação Superior e eficiência dos Tribunais de Justiça

Dimensão	Valor singular	Inércia	Chi-quadrado	Sig.	Proporção de inércia	
					Contabilizado para	Acumulativo
1	,073	,005			,868	,868
2	,028	,001			,132	1,000
Total		,006	12,486	,131	1,000	1,000

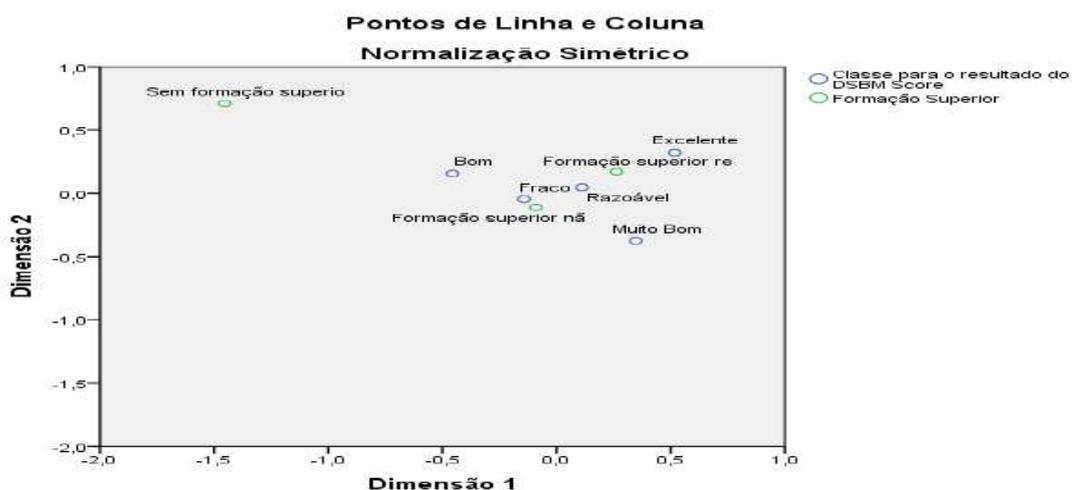
Fonte: Dados pesquisados

O Teste Qui-quadrado apresentou um resultado de 12,486, reproduzido na Tabela 28. Isso revela, a um nível de significância de 5%, que não há uma forte associação entre a Formação Superior e eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça, uma vez que o Teste

Qui-quadrado Ajustado demonstrado no estudo é 1,561, não alcançando o nível de “5”, preconizado por Hair *et al.* (2004).

Numa análise visual, com base na Análise de Correspondência, é possível identificar a relação entre a variável Formação Superior e eficiência e produtividade apresentada pelos Tribunais de Justiça.

Gráfico 9 - Mapa perceptual das categorias de Formação Superior e eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça.



Fonte: Dados pesquisados

A partir da análise, percebe-se que não há uma forte associação dos fatores de formação dos gestores judiciais com a eficiência apresentada pelos tribunais de justiça. Todavia, observa-se, no Gráfico 9, que, nos Tribunais de Justiça com excelência em seu desempenho, os gestores têm formação superior na área de gestão. Todavia, aqueles Tribunais de Justiça cujos gestores não possuem formação na área de gestão apresentam o pior desempenho (fraco). Essa hipótese está confirmada nos estudos de Heinrich (2010), vez que o desempenho individual dos gestores a ser avaliado consiste em compreender porque a *performance* está no nível observado e como pode ser melhorada.

A qualificação continuada dos gestores deve ter participação ativa no Plano Gestor do Poder Judiciário, com vista ao alcance dos propósitos, sempre voltados à valorização dos servidores e magistrados, com a implantação da cultura de mudança, orientada para resultados e focada no cidadão (LEÃO, 2002; CENSO, 2014).

#### 4.4.8. Área de Estudo da Pós-graduação – AEPos

A variável referente a gestores da justiça estadual que possuem pós-graduação é apresentada na Tabela 29 abaixo.

Tabela 29 - Distribuição dos gestores com Pós-Graduação nos Tribunais de Justiça

Área de estudo da pós-graduação	Classe para o resultado do DSBM Score					Respondentes
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Sem pós-graduação	52%	20%	10%	9%	8%	864
Pós-graduação não relacionada com a área de gestão	39%	28%	12%	11%	10%	836
Pós-graduação relacionada com a área de gestão	44%	24%	9%	10%	14%	360
Respondentes	46%	24%	10%	10%	10%	2060

Fonte: Dados pesquisados

Percebe-se que, nos Tribunais de Justiça que apresentaram desempenho fraco, os seus gestores (serventuários da justiça) não têm pós-graduação ou que a Pós-Graduação não é na área de gestão, representando 83,28%  $((452+330)/939)$ . Por outro lado, naqueles em que os gestores possuem pós-graduação na área de gestão, que representam 24,75% (50/202), observam-se excelentes resultados. Nessa linha, os estudos de Taha (2004) e Schneider (2005) demonstram que há uma vinculação entre o nível acadêmico e o desempenho dos Tribunais de Justiça.

Tabela 30 - Teste Qui-quadrado referente à Pós-graduação dos gestores e eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça

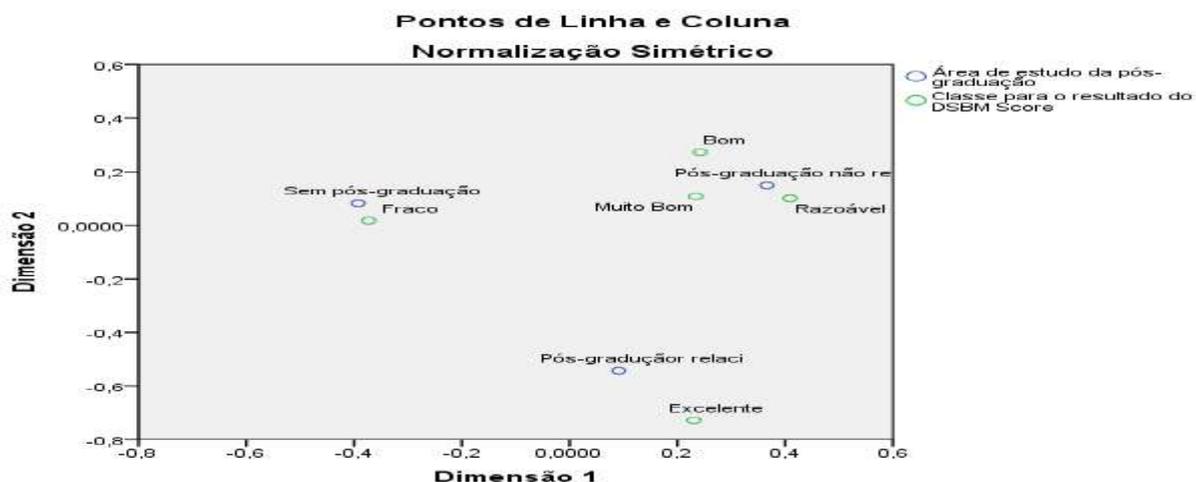
Dimensão	Valor singular	Inércia	Chi-quadrado	Sig.	Proporção de inércia	
					Contabilizado para	Acumulativo
1	,120	,015			,783	,783
2	,063	,004			,217	1,000
Total		,019	38,189	,000	1,000	1,000

Fonte: Dados pesquisados

O Teste Qui-quadrado apresentou um resultado de 38,189, reproduzido na Tabela 30, revelando, a um nível de significância de 5%, que há associação entre a formação em Pós-graduação e eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça.

O estudo demonstra que há uma associação entre a variável Pós-graduação dos gestores e eficiência e produtividade apresentada pelos Tribunais de Justiça.

Gráfico 10 - Mapa perceptual das áreas de estudo da pós-graduação e eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça.



Fonte: Dados pesquisados

Observa-se, no Gráfico 10, que os Tribunais de Justiça com desempenho excelente são aqueles em que se percebe uma relação muito forte com a Pós-graduação relacionada à área de gestão. Por sua vez, aqueles Tribunais cujos gestores não possuem a Pós-graduação na área apresentam o pior desempenho (fraco). O interessante é que há uma relação direta entre possuir Pós-graduação na área de gestão e o desempenho dos Tribunais de Justiça.

Na pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados do Estado de Pernambuco, os gestores (magistrados) entendem que cursos de capacitação voltados para gestão da unidade é essencial, inclusive para melhorar a prestação jurisdicional (CADERNOS DA AMEPE, 2004).

#### 4.4.9. Quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão) - Cap

A distribuição da variável referente à quantidade de horas dedicadas a capacitações pelos gestores da justiça estadual é apresentada na Tabela 31 abaixo.

**Tabela 31 - Distribuição da quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão)**

Quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão)	Classe para o resultado do DSBM Score					Respondentes
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Não participou	64%	15%	6%	10%	5%	372
Menos de 10 horas	47%	24%	12%	7%	10%	827
Entre 10 e 20 horas	30%	34%	10%	13%	13%	358
Entre 20 e 30 horas	31%	22%	15%	15%	16%	157
Mais de 30 horas	44%	25%	10%	12%	9%	346
Respondentes	46%	24%	10%	10%	10%	2.060

Fonte: Dados pesquisados

De acordo com a Tabela 31, nos Tribunais de Justiça, os gestores que dedicam até 10 horas em curso de extensão representam 50,20% ((372+827)/2060). No sentido inverso, apenas 16,79% (346/2060) dedicam mais de 30 horas de curso voltados para capacitação.

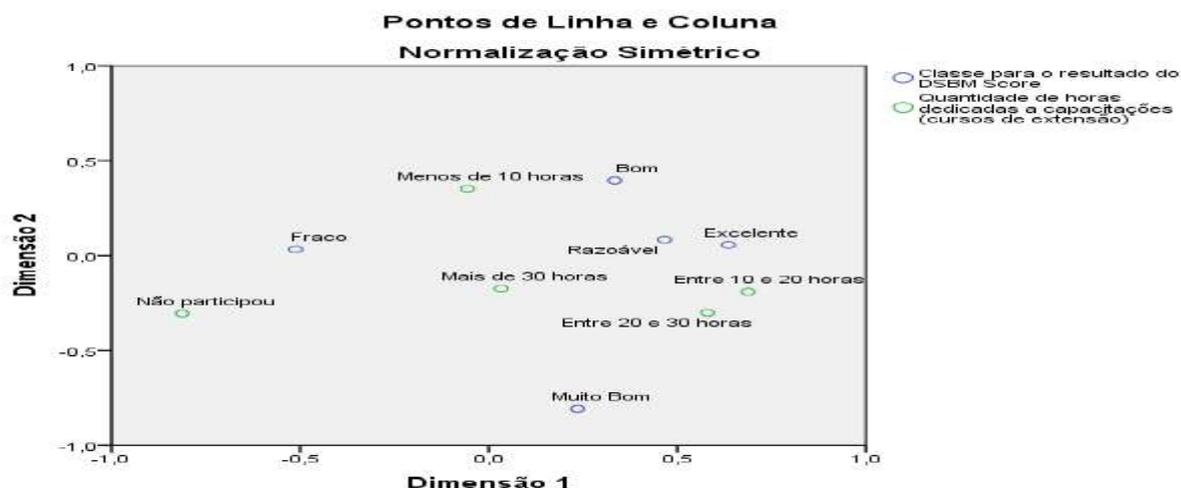
**Tabela 32 - Teste Qui-quadrado referente à quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão) e eficiência dos Tribunais de Justiça**

Dimensão	Valor singular	Inércia	Chi-quadrado	Sig.	Proporção de inércia	
					Contabilizado para	Acumulativo
1	,229	,052			,803	,803
2	,085	,007			,110	,913
3	,072	,005			,080	,993
4	,021	,000			,007	1,000
Total		,065	134,136	,000	1,000	1,000

Fonte: Dados pesquisados

O Teste Qui-quadrado apresentou um resultado de 134,136, reproduzido na Tabela 32, o que revela, a um nível de significância de 5%, que há associação entre a formação em Pós-graduação e eficiência dos Tribunais de Justiça.

Gráfico 11 - Mapa perceptual das categorias de Distribuição da quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão) e eficiência dos Tribunais de Justiça.



Fonte: Dados pesquisados

Observa-se, no Gráfico 11, que os Tribunais de Justiça com desempenho excelente são aqueles em que se percebe uma relação muito forte com a faixa compreendida entre 10 e 20 horas de dedicação a cursos de capacitação (extensão). Os Tribunais cujos gestores não participam de cursos de capacitação aproximam-se do pior desempenho (fraco).

Assim, é possível entender que, quanto à capacitação dos servidores, a partir da educação continuada voltada para treinamento de seus serventuários, o Poder Judiciário poderá formar multiplicadores, que atuarão como instrutores e consultores nas mais diferentes áreas da Instituição, sem necessidade de terceirização e sem maiores custos, aptos a promover a implementação de melhorias da gestão (LEÃO, 2002; CENSO, 2014).

Esta análise demonstra que, nos Tribunais de Justiça que adotam políticas públicas direcionadas à capacitação, há uma forte tendência em apresentar os melhores resultados.

#### 4.4.10. Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública – CextGP

A variável referente à participação em cursos de extensão pelos gestores da justiça estadual é apresentada na Tabela 33 abaixo.

Tabela 33 - Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública

Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública	Classe para o resultado do DSBM Score					
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	Respondentes
Não participou de curso de extensão na área de gestão pública	63%	15%	7%	11%	5%	397
Participou de curso de extensão na área de gestão pública	41%	26%	11%	10%	11%	1.663
Respondentes	46%	24%	10%	10%	10%	2.060

Fonte: Dados pesquisados

Percebe-se que, nos Tribunais de Justiça, a maioria dos gestores participa de curso de extensão na área de gestão pública, representando 80,73% (1.663/2.060). Um dado interessante é que, dos 202 respondentes lotados nos Tribunais que apresentaram desempenho excelente, 91,09% (184/202) participaram de curso de extensão na área de gestão pública.

Tabela 34 - Teste Qui-quadrado referente à Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública e eficiência dos Tribunais de Justiça

Dimensão	Valor singular	Inércia	Chi-quadrado	Sig.	Proporção de inércia	
					Contabilizado para	Acumulativo
1	,186	,035			1,000	1,000
Total		,035	71,196	,000	1,000	1,000

Fonte: Dados pesquisados

O Teste Qui-quadrado apresentou um resultado de 71,196, reproduzido na Tabela 34 acima, revelando, a um nível de significância de 5%, que há associação entre cursos de extensão na área de Gestão Pública e eficiência e produtividade dos Tribunais de Justiça. Nesta questão, estudos demonstram que os juízes não são preparados para as atividades administrativas, na verdade, trabalham em bases empíricas e não científicas (LEITE, 2001; LEÃO, 2002; CENSO, 2014).

Essas aproximações explicam o desempenho de cada Tribunal de Justiça em relação às variáveis trabalhadas na pesquisa e a eficiência apresentada por cada unidade administrativa (MAGALHÃES, 2006; LEITE FILHO, 2004).

Analisando os resultados a partir das hipóteses traçadas para o estudo, e após exploradas todas as associações das variáveis, entendidas como fatores de formação dos gestores (acadêmica e profissional), são identificadas as que guardam forte relação com a

eficiência e a produtividade apresentadas pelos Tribunais. O que, para Gomes (2014), serve para compreender o desempenho da Justiça Estadual a partir da compreensão da *performance* dos gestores, em destaque o juiz, como atores principais dos diversos papéis do Poder Judiciário. Inclusive, defende também que, a partir de estudos sobre indicadores de desempenho judicial, é possível estabelecer um problema de pesquisa voltado para explicar esse desempenho judicial, ao invés de apenas descrevê-lo.

Assim, o fortalecimento dos órgãos dos Tribunais de Justiça somente terá resultados efetivos com utilização das ferramentas de gestão de referência mundial, momento em que serão otimizados os custos atuais e materiais existentes, capacitando os seus integrantes, servidores e magistrados, para o gerenciamento dos serviços prestados, com celeridade e eficiência (LEÃO, 2002).

Com base nos dados apresentados, fica perceptível que a prestação jurisdicional depende, em muito, da quantidade, da qualificação, do empenho e da motivação dos serventuários da justiça (CADERNOS DA AMEPE, 2004).

Em suma, a partir dos resultados, das conclusões sobre o Teste Qui-quadrado Ajustado sobre as hipóteses do Estudo, as respostas são evidenciadas no Quadro 8 abaixo.

Quadro 8: Resultados do Teste Qui-quadrado Ajustado às Hipóteses do Estudo

HIPÓTESES	RESULTADOS	SINAIS DOS COEFICIENTES
<b>H<sub>1</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre a experiência profissional dos gestores e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;</b>		
H <sub>1,1</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre o tempo de experiência na Administração Pública e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;	Não se pode rejeitar	(+)
H <sub>1,2</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre o tempo de experiência como gestor e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;	Não se pode rejeitar	(+)
H <sub>1,3</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre tempo de experiência como Gestor na Administração Pública e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;	Não se pode rejeitar	(+)

H <sub>1,4</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre a tempo dedicado ao planejamento estratégico e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;	Não se pode rejeitar	(+)
H <sub>1,5</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre o tempo dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;	Não se pode rejeitar	(+)
<b>H<sub>2</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre a formação acadêmica dos gestores e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;</b>		
H <sub>2,1</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre o grau de instrução e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;	Não se pode rejeitar	(+)
H <sub>2,2</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre a Formação Superior e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;	Rejeitada	
H <sub>2,3</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre Área de estudo da pós-graduação e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;	Não se pode rejeitar	(+)
H <sub>2,4</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre a Quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão) e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;	Não se pode rejeitar	(+)
H <sub>2,5</sub> – Existe associação em nível de influência significativa entre Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública e a eficiência e produtividade da gestão do Poder Judiciário Estadual Brasileiro;	Não se pode rejeitar	(+)

Fonte: Dados pesquisados

Assim, diante da não rejeição das hipóteses H<sub>1,1</sub>; H<sub>1,2</sub>; H<sub>1,3</sub>; H<sub>1,4</sub>; H<sub>1,5</sub>; H<sub>1,6</sub>; H<sub>1,8</sub>; H<sub>1,9</sub> e H<sub>1,10</sub>, com exceção da H<sub>1,7</sub>, embasado nos resultados reproduzidos no Quadro 8, confirma-se, assim, a existência de relação entre a eficiência mensurada a partir da Análise Envoltória de Dados-Dinâmica e os atributos dos serventuários dos Tribunais de Justiça, demonstrados no Teste de Análise de Correspondência, respondendo assim o problema de pesquisa da Tese.

## 5. CONCLUSÕES

Após o período pós-estabilização, especialmente da década de 1990 para cá, tem-se observado uma forte expansão do Setor Público no Brasil. Pelo lado das receitas públicas, a carga tributária, que representava, à época, 30% do PIB, passou para uma média de 35%, na primeira metade da década de 1990, com tendência de crescimento, chegando a alcançar 35,7% em 2013. Essa taxa é maior que a média dos 20 países da América Latina e do Caribe (21,3%), superando também a dos países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), que apresentou um patamar de 34,1%. Pelo lado das despesas públicas, também se observa uma tendência ainda mais acentuada. Esse aumento, principalmente quando se analisa a arrecadação, não foi acompanhado por uma melhora equivalente na gestão e provisão de seus serviços. Nesse contexto, tornam-se urgentes estudos sobre a eficiência na aplicação dos recursos orçamentários.

Neste cenário, encontra-se o Poder Judiciário, com um aumento dos seus gastos orçamentários cada vez mais acentuado. Uma explicação para esse aumento está nas alterações institucionais, destacando: a Carta Magna de 1988; as Reformas Estruturais e privatizações nos anos 1990; mudanças no marco regulatório; reformas políticas e previdenciárias; planos de estabilização do governo; Código de defesa do consumidor; e, principalmente, com a Emenda Constitucional nº 45 (criação do Conselho Nacional de Justiça). Essas mudanças propiciaram o crescimento da demanda sobre o Judiciário, refletido no aumento do número de processos e na exigência de ampliação da sua capacidade. Ademais, ao mesmo tempo em que aumenta a relevância e a abrangência do Judiciário, cresce a insatisfação com relação ao seu desempenho. Lentidão, morosidade e ineficiência constituem características associadas a esse Poder.

Nesse contexto, há vários anos se discutem no Congresso Nacional, e é consenso entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, a necessidade e a urgência de reformas para tornar o sistema judiciário mais ágil e eficiente. Muitas das iniciativas em andamento referem-se às propostas de alterações das leis e do ordenamento jurídico ou propostas de ampliação da capacidade do Judiciário, que preveem o aumento do número de vagas (cargos), com o consequente aumento dos gastos orçamentários. Contudo, constata-se que pouco ou nada se conhece sobre a produtividade neste setor. São poucos (pouquíssimos) os trabalhos sobre a eficiência que podem ser observados nos serviços jurisdicionais oferecidos pelo Poder Judiciário à população, permitindo comparar os respectivos ramos ou segmentos.

Assim, revela-se necessário conhecer a produtividade do Poder Judiciário, o que pode ser obtido a partir de uma análise multivariada, incorporando muitos insumos e muitos produtos. O objetivo de um indicador de resultados é mensurar a eficiência com que determinada organização transforma insumos ou recursos (*inputs*) em produtos ou serviços (*outputs*). Eficiência significa produzir mais com o mesmo nível de insumos ou produzir o mesmo com menor nível de insumos. Assim, uma das questões importantes para se mensurar a eficiência e a produtividade refere-se à escolha dos insumos e produtos que são considerados e como eles são medidos ou agregados.

Com a Criação do Conselho Nacional de Justiça (a chamada Reforma do Poder Judiciário), cuja finalidade foi exercer a função de controle externo do Judiciário, foram instituídos dois tipos de atribuições: um, de planejamento estratégico e gestão administrativa dos tribunais; o outro, de controle disciplinar e correccional das atividades dos magistrados. Mesmo assim, não se percebe aumento proporcional na eficiência e na produtividade do Judiciário. Sua criação reputa a primeira proposta de reforma do Judiciário apresentada no Congresso Nacional em 1992, posto que já havia a previsão da criação de um órgão de controle externo do Judiciário. A partir de então, o CNJ passou a estabelecer rotinas e diretrizes nacionais para o funcionamento dos tribunais, especialmente no que se refere à administração de recursos humanos e financeiros, à informatização e à gestão de informações.

Nesse sentido, este estudo contribui para o avanço no conhecimento empírico sobre a eficiência do Poder Judiciário Estadual, a partir da aplicação da Análise Envoltória de Dados, em sua estrutura dinâmica, e a Análise de Correspondência, os quais permitem a construção de *benchmarks* que viabilizam as comparações entre os Órgãos Estaduais de Justiça indicados.

Esse Poder constitui uma organização complexa, que abrange todo o território nacional. Relatórios do governo afirmam: “Há, em verdade, vários Poderes Judiciários e suas realidades são muito diversas” (Reforma do Judiciário - Perspectivas, 2005). Neste estudo, os segmentos ou ramos do sistema judiciário são avaliados em separado, estando sujeitos às mesmas “normas” de funcionamento, mesmas leis e mesmo ordenamento jurídico. Desse modo, a partir dos achados, é possível verificar que as diferenças encontradas na eficiência e produtividade estão sendo determinadas por outros fatores, tais como: problemas de gestão, má alocação de recursos internos entre as Cortes ou Tribunais, qualidade dos operadores do direito (servidores, juízes e desembargadores).

Além disso, nesta pesquisa, o sistema judiciário estadual é observado como um

prestador de serviços jurisdicionais. Cada metodologia explora e viabiliza a utilização de determinadas informações sobre os insumos e produtos. Em função da disponibilidade dessas informações, foi possível mensurar a eficiência e a produtividade do Poder Judiciário estadual, composto por 27 Tribunais de Justiça espalhados por todo o Brasil, a partir do uso da Análise Envoltória de Dados, combinada com a Análise de Correspondência, bem como de Entrevistas Semiestruturadas.

Essas análises permitem avaliar os determinantes das diferenças da associação entre o perfil profissional e acadêmico de seus gestores e a eficiência e a produtividade mensuradas entre os Órgãos de Justiça Estaduais brasileiros.

É possível qualificar os resultados encontrados segundo o método de Análise Envoltória de Dados, que tem por base uma análise qualitativa dos *inputs* e *outputs* dos Tribunais de Justiça, utilizando uma variável transitória (*carry-over*), capaz de carrear os resultados de um período para outro. A partir daí, aplica-se a ANACOR para identificar a relação entre os fatores de formação dos gestores e a eficiência e a produtividade apresentadas pelos Tribunais de Justiça brasileiros.

Na análise da eficiência e da produtividade da Justiça Estadual, o estudo consiste na otimização dos resultados orientados para o aumento da produtividade (*Oriented-Output*), dados o nível do produto e os preços dos fatores de produção. São considerados os custos envolvidos para a prestação dos serviços jurisdicionais, os processos julgados e outros fatores que contribuem para influenciar a eficiência e a produtividade da Justiça e identificar a heterogeneidade presente nas diversas regiões do País.

A metodologia utilizada no estudo permite contabilizar múltiplos insumos e múltiplos produtos. Uma das maiores vantagens deste método refere-se à possibilidade de acompanhar a eficiência relativa das unidades ao longo do tempo.

Observando a produtividade do Poder Judiciário Nacional (91 Tribunais espalhados por todo o território brasileiro), dados do Diagnóstico do Poder Judiciário (2004) revelam ser na Justiça Comum que se encontra o maior gargalo do sistema judiciário (70% de toda a demanda). Com a disponibilidade de uma base de dados mais detalhada sobre este ramo de justiça, é possível analisar todas as suas unidades, comparando aquelas que apresentam características semelhantes, com maior grau de homogeneidade, os resultados são mais robustos. Observe-se que, nos estudos anteriormente citados, não foi possível encontrar dados mais agregados como os que foram utilizados para a construção deste estudo.

Com isso, avista-se uma orientação em relação ao perfil das jurisdições para analisar quais fatores de formação dos gestores estão influenciando no desempenho dos Órgãos de Justiça estaduais, refletidos nas baixas taxas de julgamento dos processos. Assim, é a partir dos resultados apontados pela Análise Envoltória de Dados-DEA Dinâmica que se pode aferir *insights* úteis no que diz respeito à eficiência administrativa dos 27 Tribunais de Justiça brasileiros.

A Análise Envoltória de Dados-DEA, dinâmica, neste trabalho, teve por objetivo uma análise quantitativa dos *inputs* e *outputs* dos Tribunais e a análise da relação dos fatores de formação dos gestores com a eficiência administrativa dos Tribunais, o que se refletiu nas baixas taxas de julgamento dos processos. Para qualificar os resultados encontrados segundo esse método, estimativas foram realizadas entre os dados computados e os fatores que traçam o perfil das jurisdições, a formação interna e externa de seus gestores (magistrados e servidores).

Verifica-se que as perdas de eficiência encontram-se principalmente nos menores Tribunais, principalmente nos situados na região Nordeste, sugerindo a presença de economia de escala na prestação do serviço jurisdicional. Esse resultado foi encontrado em estudos anteriores, como, por exemplo, na pesquisa realizada por Kittelsen e Forsund, na Noruega, em 1986, bem como na Tese de Schwengber (2006), em que um dos maiores fatores das perdas de eficiência refere-se à operação em escala não ótima. Em função do seu tamanho, os Tribunais de Justiça menores não podem especializar seus serviços como os Tribunais maiores, o que reduz a sua capacidade de julgar os processos, indicando que eles tendem a operar com custos mais elevados.

A partir dos achados, percebem-se ganhos de eficiência identificados nos Tribunais maiores, considerando o porte de cada um, em função do tamanho do orçamento, o que sugere, também, a presença de economias de escala. Da mesma forma, foram verificados ganhos dos Tribunais em que se demonstra uma qualificação diferenciada dos gestores respectivos.

Os resultados da Análise Envoltória de Dados-Dinâmica, combinada com a Análise de Correspondência e com o Teste Qui-quadrado, indicam que a inclusão ou a exclusão dos Tribunais de Justiça dos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Acre e Amapá alteram os parâmetros estimados, o que demonstra as particularidades e o peso desses Estados dentro da amostra.

Outro fator externo ao Judiciário Estadual que se mostra relevante para explicar

as diferenças na eficiência da Justiça Estadual refere-se ao grau de instrução de seus gestores. Os resultados demonstram que a eficiência melhora com o aumento da capacitação. Esse resultado é visto a partir da associação significativa entre as variáveis referentes à formação e experiência dos gestores e a eficiência relativa apresentada pelos Tribunais de Justiça. Portanto, a implicação disso é que a adoção de políticas direcionadas à capacitação pode elevar a eficiência e produtividade da Justiça Estadual, amparado nos estudos de Leite (2001) e Leão (2002).

Os resultados do Teste de Qui-quadrado revelaram que há uma relação entre os fatores externos e internos, espelhados na capacitação dos gestores e na eficiência apresentada pelo Poder Judiciário de cada Estado da Federação. Nesse contexto, o Teste Qui-quadrado demonstra a associação entre as variáveis referentes à qualificação dos gestores do Poder Judiciário estadual e a eficiência e a produtividade apresentadas por cada Tribunal de Justiça. Analisa-se, a partir daí, que há indícios que levam à rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis.

Para identificar essa associação, são apresentados mapas perceptuais obtidos com a Análise de Correspondência, revelando a aproximação das variáveis independentes (fatores de formação dos gestores) com a eficiência e a produtividade mensuradas para o Poder Judiciário estadual.

A ANACOR permitiu confirmar os resultados anteriores assim como identificar qual a relação entre o perfil das jurisdições com a eficiência dos Tribunais de Justiça. Os resultados demonstraram que esses Tribunais que investem mais em capacitação e que operam em maior escala apresentam menores perdas de eficiência.

Os resultados apontam que 04 Tribunais de Justiça, 17,39% (04/23), são considerados eficientes e 19 Tribunais de Justiça estão abaixo do limite de eficiência, 82,61% (16/23).

Em termos regionais, a região Sul apresentou o melhor desempenho, mesmo sem a inclusão do estado do Rio Grande do Sul na análise. Em segundo lugar, encontra-se o Sudeste, posição que pode ser explicada pela saída do Estado de São Paulo da análise. A região Centro-oeste encontra-se em terceiro lugar, seguido pela região Norte, em quarto, e, por último, a região Nordeste.

Em geral, a eficiência relativa aumentou em todas as regiões, porém não na proporção da demanda. Do mesmo modo, ocorreu uma redução da divergência entre os Tribunais de Justiça ao longo do tempo, principalmente, quando comparamos o início e o

final do período. Há uma tendência de melhora na eficiência, principalmente, nos últimos seis anos, o que pode ser atribuído ao aumento do número de juízes e de servidores, e principalmente com o avanço da tecnologia, aliada às políticas públicas estabelecidas pelo CNJ, voltadas para a uniformização administrativa do Poder Judiciário brasileiro.

Destaca-se que foram verificadas, em todas as estimativas, a relação e a associação entre a eficiência e a produtividade calculadas com base no método da Análise Envoltória de Dados-Dinâmica e os fatores relativos à formação do gestor, tratando-os segundo o método de Análise de Correspondência combinado com o Teste Qui-quadrado. Os métodos foram efetivos em apontar a associação entre as variáveis independentes e a eficiência e a produtividade apresentadas pelos Tribunais de Justiça.

Por fim, os resultados se sustentam em ambas as metodologias: Análise Envoltória de Dados, mensurando a eficiência e a produtividade de todos os Órgãos de Justiça estaduais e a Análise de Correspondência, esta combinada com o Teste Qui-quadrado, evidenciando o grau de relação entre as variáveis referentes ao perfil profissional dos gestores judiciais e a eficiência e produtividade de cada Tribunal de Justiça. Os dois métodos conduzem a resultados similares quando são observados os Tribunais eficientes. Inclusive, estes resultados se alinham às entrevistas realizadas junto aos operadores de direito, destacados no Apêndice I.

Recomenda-se a realização, numa perspectiva confirmatória dos achados, envolvendo outras variáveis não abordadas no estudo, replicando-se o modelo atual para outras especialidades da justiça com este e outros tipos de tratamentos, investigando a racionalização dos procedimentos e a qualidade da resolução de conflitos.

## 6. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. A trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 41, n. especial, p. 67-86, 2007.

ANDERSEN, P.; PETERSEN, N. C. (1993). A procedure for ranking efficient units in data envelopment analysis. **Management science**, 39:1261-1264.

ALMEIDA, M. R.; MARIANO, E. B.; REBELATTO, D. A. N. (2007). Avaliação de eficiência dos aeroportos internacionais brasileiros. **Revista Produção on line**. Edição especial, Dezembro. P. 1-17.

ANGULO MEZA, L. **Data envelopment analysis na determinação da eficiência dos programas de pós-graduação da COPPE/UFRJ**. 1998. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BALLONI, A. J. Why Management in System and Information Technology? 9 pages, Published In the PRO-VE04 5<sup>th</sup> **IFIP Working Conference on Virtual Enterprises and Collaborative Networks**. France, 2004. Disponível em: <<http://www.wcc2004.org/congress/conferences/PRO-VE.htm>>. Acesso em: 04/03/2015

BANKER, R.D; CHANG, H. The Super-efficiency procedure for outlier identification, not for ranking efficient units. **European Journal of Operational Research**, v. 175, p.1311-1320, 2006.

BORGES, E. F. **EDUCAÇÃO FISCAL E EFICIÊNCIA PÚBLICA**: Um estudo das suas relações a partir da gestão de recursos pela administração municipal. Tese de doutorado (Doutorado em Contabilidade) Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Contabilidade. Departamento de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, 2011.

BOTTINI, P. C.; RENAULT, S. Os caminhos da reforma. **Revista do Advogado**, n. 85, São Paulo, 2006.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000.

\_\_\_\_\_. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC T 16**, 2013, Brasília/DF.

\_\_\_\_\_. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA; **Justiça em Números**, Anos 2006 a 2011, Brasília.

\_\_\_\_\_. **LEI ORGÂNICA DA MAGISTRATURA NACIONAL (LOMAN)**. Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979, Brasília/DF.

\_\_\_\_\_. **Reforma administrativa**: Emenda constitucional nº 19/98. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas. 1999. Série Fundamentos jurídicos.

\_\_\_\_\_. **Lei de responsabilidade fiscal**. Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional 45**, de 30 de dezembro de 2004. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Produto 4**: Guia Referencial para Medição de Desempenho na Administração Pública. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Brasília, dezembro de 2009). Disponível em < <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-05-24.1806203210>> Acesso em 27/12/2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

BULOS, U. L. Reforma administrativa. **Revista de direito administrativo**. vol. 214, outubro/dezembro 1998. Rio de Janeiro: Renovar.

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

AMEPE. **Cadernos da Amepe** – Recife: Associação dos Magistrados de Pernambuco, v. 2, 2004.

CAMERON, A. C.; TRIVEDI, P. K. **Microeconometrics using stata**. Stata Press Publication: Texas, 2nd ed., 2010.

CAMPELO, C. A. G. B. **Eficiência Municipal**: Um estudo no estado de São Paulo. Tese de doutorado (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

CÂNDIDO, A. 10 livros para conhecer o Brasil. 41 ed. **Revista Teoria e Debate** – em 30/09/2000. Disponível em: <<http://blogdaboitempo.com.br/2013/05/17/antonio-candido-indica-10-livros-para-conhecer-o-brasil/>>. Acesso em: 20/10/2014

CERVO, A. L.; BERVIAN, A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2007.

CHARNES, A.; COOPER, W.; LEWIN, A.Y.; SEIFORD, L.M. (ed.) **Data Envelopment Analysis** – Theory, Methodology, and Applications. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1994.

CHARNES, A.; COOPER, W.; RHODES, E. Measuring the Efficiency on Decision Making Units, **European Journal of Operational Research**, 2, pp. 429-444, 1978.

CHEMIN, M. Does court speed shape economic activity? Evidence from a court reform in India. **Journal of Law and Economic Organization**, especial edition, 2010.

CHILINGERIAN, J.A. Exploring why some physicians` hospital practices are more efficient: taking DEA inside the hospital. In: Charnes, A., Cooper, W., Lewin, A.Y., SEIFORD, L.M. (eds), **Data Envelopment Analysis**: Theory, Methodology and Applications, 2 ed., chapter 9, Norwell, Massachusetts 02061,USA, Kluwer Academia Publishers, 1996.

CZERMAINSKI, A.B. **Análise de correspondência**. Piracicaba, 2004. Disponível em: <<http://ce.esalq.usp.br/tadeu/anabeatriz.pdf>>. Acesso em: 10 julho 2008.

DAKOLIAS, M. **Court Performance around the World** – A Comparative Perspective, World Bank Technical Paper N° 430, 1999.

DEMARCHI, B. A. A natureza e o alcance da curva de maturidade. **Revista de Administração**. São Paulo/SP: FEA-USP. VI. 20(4), outubro/dezembro/1985.

DEXTER, F., O` NEILL. Data Envelopment Analysis to determine by how much hospitals can increase elective inpatient surgical workload for each specialty, **Anesthesia & Analgesia**, v. 99, n. 5, Nov./2004, pp. 1492-1500.

DIREITO, C. A. M. **Reforma administrativa**: A Emenda nº 19/98. v. 213, julho/setembro 1998. Rio de Janeiro: Renovar.

FADUL, E.; SOUZA, A. R. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais do XXX ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

FALCÃO, J. F.; in SADEK, M. T. **Magistratura**: uma imagem em movimento. Editora FGV: Rio de Janeiro, 2006.

FARE, R.; GROSSKOPF, S. **Intertemporal production frontiers**: with dynamic DEA. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1996.

FARIA, R. T. de. **Tratamento de dados Multivariados através da Análise de Correspondência em Rochas Carbonáticas**. Dissertação (Mestrado em Geoengenharia de Laboratório) – Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas, 1993.

FARRELL, M. J. The Measurement of Productive Efficiency. **Journal of the Royal Statistical Society A** 120, p.253-81, 1957.

FÁVERO, L. P., BELFIORE, P., SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FELD, L.; VOIGT, S. **Economic growth and judicial independence**: cross country evidence using a new set of indicators. CESIFO, working paper n. 906, 2003.

FELDER, S., SCHMITT, H. Data Envelopment Analysis based bonus payments, **The European Journal of Health Economics**, v. 5, n.4 (Dez./ 2004), pp. 357-363.

FERREIRA, R. S. A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do Estado. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, n.1, p. 36-41, jan/abril 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652003000100004&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652003000100004&script=sci_arttext&tlng=es)>. Acesso em: 02 mar. 2015.

FOCHEZATTO, A. Análise da eficiência relativa dos tribunais da justiça estadual brasileira utilizando o método DEA. **7º Workshop – APDR**. XXXVII Reunion de estudos regionales. Badajoz, Elvas, 2010.

FOX, J. Series editor's introduction, p. VIII – IX. In: LE ROUX, B; ROUANET, H. **Multiple Correspondence Analysis**. Edição ilustrada. v. 163. Londres: SAGE, 2010.

FRANÇA, J. A. **Eficiência da Firma**: compatibilização das visões da Economia e da Contabilidade. BRASÍLIA/DF, 2012. Tese de Doutorado. Programa Multiinstitucional e

Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2012.

FRANÇA, W. R. **Eficiência administrativa na constituição federal**. vol. 220, abril/junho 2000. Rio de Janeiro: Renovar.

FREITAS JR, D. B; PEREIRA, J. R. **Administração Pública Gerencial em Municípios Mineiros: Uma Avaliação por Meio de Indicadores**. In: ENANPAD 2009, São Paulo. Anais do 33º Encontro da Anpad, 2009.

FUCK, L. **Presentation at the Meeting of the Brazilian Association of Law and Economics (ABDE)**, Porto Alegre. October, 2008.

GOLANY, B. & ROLL, Y. An application procedure for DEA. **Omega International Journal of Management Science**, 17(3), 237-1250, 1989.

GOMES, A. O. **Estudos sobre desempenho da justiça estadual de primeira instância no Brasil**. Tese de doutorado (Doutorado em Contabilidade) Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Administração da Universidade de Brasília, 2014.

GOMES, A. O.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**. vol. 47 n. 2 Rio de Janeiro Mar./Apr. 2013.

GONÇALVES, A. C. **Definição das restrições aos pesos em análise envoltória de dados (aed) por correlação canônica e regressão linear**. Tese de Doutorado apresentada à apresentada a faculdade de Engenharia Biomédica, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

GONÇALVES, M. T.; SANTOS, S. R. **Aplicação da análise de correspondência à avaliação institucional da fecilcam**. IV Encontro de Produção Científica e Tecnologia-EPCT. São Paulo, 2009.

GRANJEIA, M. A. D. Crise de Gestão do Poder Judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução. **Revista de Direito-Faculdades Integradas de Jau**. v.1, 2009.

HAIR JR., J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

HEINRICH, C. Como avaliar o desempenho e a efetividade do setor público. In: PETERS, Guy; PIERRE, Jon (Org.). **Administração pública**: coletânea. São Paulo: Editora Unesp, 2010.

JUBRAN, A. J. **Modelo de análise de eficiência na administração pública**: estudo aplicado às prefeituras brasileiras usando a análise envoltória de dados. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2006.

KIRIGIA, J.M., EMROUZNEJAD, A., SAMBO, L.G., *et al.* Using Data Envelopment Analysis to measure the technical efficiency of public health centers in Kenya, **Journal of Medical System**, v. 28, n. 2 (Abr./2004), pp. 155-166.

KITTELSEN, S.A.C.; FØRSUND, F.R. Efficiency analysis of Norwegian district courts, **The**

**Journal of Productivity Analysis**, 3, p.277-306, 1992.

KLERING, L. R.; PORSSE, A. C. S.; GUADAGNIN, B. A. Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira. **Revista Acadêmica da FACE**. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

KLING, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998, 354 p.

KNIGHT, P. T.; FERNANDES, C. C. C.; CUNHA, M. A. **E-desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e programa e-Brasil**. São Caetano do Sul: Yendis, 2007.

KUIASKI, L. T. R. **Avaliação da Eficiência Relativa** – uma abordagem não paramétrica junto ao Tribunal Regional do Trabalho no Paraná. 2002. Tese (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós Graduação em Administração.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information System: Managing The Digital Firm**. Prentice Hall, 2002.

LEÃO, E. **Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

LEITE, P. C. A importância de aprimorar a Administração da Justiça. **Administração da Justiça**. R. CEJ, Brasília, n. 13, p. 99-102, jan./abr. 2001.

LEWIN, A. Y.; R. C. MOREY; T. J. COOK. Evaluating the administrative efficiency of courts. **Omega International Journal of Management Science**, n. 10, pp. 401- 11, 1982.

LIMA, T. C.; CRUZ, M. V. G. O Conselho Nacional de Justiça e as Reformas do Poder Judiciário: aspectos da Tecnologia da Informação. **XXXV ENANPAD 2011**, 04 A 07 SET. 2011, Rio de Janeiro/RJ.

LUCIO, P. S.; TOSCANO, E. M. M.; ABREU, M. L. Caracterização de séries climatológicas pontuais via análise canônica de correspondência - estudo de caso. **Revista Brasileira de Geofísica**, Minas Gerais, v. 17, p. 41, 1999.

MACHADO Jr., J. T., REIS, H. C. **A Lei 4.320 comentada**. 30 ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2010.

MACHADO, R. A. Justiça brasileira pede choque de gestão. **Folha de São Paulo**, A3, 10 março 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. A. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014a.

\_\_\_\_\_. **Finanças Públicas: foco na política fiscal, no planejamento e orçamento público**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012c.

\_\_\_\_\_. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012a.

- \_\_\_\_\_. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012b.
- \_\_\_\_\_. **Economia Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Curso de Administração Pública: foco nas Instituições e Ações Governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014b.
- \_\_\_\_\_. Os Efeitos da Crise Política e Ética Sobre as Instituições e a Economia no Brasil. **Revista acadêmica de economia**. ISSN 1696-8352, 2006.
- \_\_\_\_\_. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 42(1):61-82, JAN./FEV. 2008.
- \_\_\_\_\_. The Effects of the Recovery of the Patrimonialist Model in Brazil. **International Journal of Humanities and Social Science**. Vol. 3, No. 8 [Special Issue – April 2013].
- \_\_\_\_\_. Demands for changes in the economy, in politics and public management review. *Business and management review – BMR*, v. 4, p. 469-490, 2014c.
- MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada** – uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- MORAES, A. **Direito constitucional**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MUSGRAVE, R. A.; MUSGRAVE, P. B. **Finanças Públicas: Teoria e Prática**. São Paulo: Campus, 1980.
- NIYAMA, J. K.; SILVA, C. A. T. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.
- NOBRE JÚNIOR, E. P. Administração Pública e o Princípio Constitucional da Eficiência. **Revista da AJURIS** - v. 36 - n. 103 - Setembro/2006.
- NOGUEIRA, J. M. M.; GÓIS, L. O. L.; PACHECO, R. S. V. M. A gestão do poder judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do judiciário brasileiro. In: Congresso Consad de Gestão Pública. **Anais do III Consad**, Brasília/DF, 2010.
- NOGUEIRA, J. M. M.; OLIVEIRA, K. M. M. O.; VASCONCELOS, A. P.; OLIVEIRA, L. G. L. **Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA)**. *Revista de Administração Pública*, vol. 46, no. 5, Rio de Janeiro. Sept./Oct. 2012.
- OLIVEIRA FILHO, S. M., OLIVEIRA, K. M. M., OLIVEIRA, L. G. L. **Medição da eficiência de unidades judiciárias e de Magistrados no Estado do Ceará: O Sistema EFICIÊNCIA**. *JUS. VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*. Brasília/DF, 2013.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 320 p.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: Como o Espírito Empreendedor está Transformando o Setor Público**. Brasília: MH Comunicação, 1998.

- OSBORNE, Stephen *et al.* Performance managements and accountability in complex programmes. **Finance Accountability and Management**, v. 11, p. 19-37, 1995.
- PASTOR, S. Eficiencia y eficacia de la justicia. **Papeles de Economía Española**, n. 95, p. 272-305, 2003.
- PINHEIRO, A. C. **O judiciário e a economia no Brasil**. IDESP, 2000.
- PEDRAJA-CHAPARRO, F. and SALINAS-JIMÉNEZ, J. An assessment of the efficiency of Spanish Courts using DEA. **Applied Economics**, 28, 1996, pp. 1391-1403.
- PEÑA, C. R. Um Modelo de Avaliação da Eficiência da Administração Pública através do Método Análise Envoltória de Dados (DEA). **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 83-106, Jan./Mar. 2008.
- PUHL, C.; PROCÓPIO, M. L. Burocracia ou Gerencialismo: um Estudo de Caso sobre a Administração do Poder Judiciário Federal. In: XXXVIII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais do XXXVIII EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. CD.ROM.
- OHIRA, T.; SCAZUFCA, P. Métodos de análise de eficiência de empresas para o setor de saneamento. In: **A economia do saneamento no Brasil**. Organizações: OLIVEIRA, G.; SCAZUFCA, P.; vários autores. São Paulo: Singular, 2009.
- RAMOS, R. E. B.; MARCELIE, H. G. Aplicando DEA para simplificar a avaliação de desempenho de programas de pós-graduação: um estudo com Programas de Engenharia Mecânica e Produção, 2001-2003. **GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Ano 2, Vol. 2, pp. 59-72, jan-abr/2007.
- REBELO, J. H. G. O Processo Civil e o Acesso à Justiça, **R. CEJ**, Brasília, N. 22 (Julho/Setembro/2003), pp. 8-12.
- RENAULT, S. O governo Lula e a reforma do judiciário. **Teoria e Debate**. São Paulo, n. 57, p. 39-41, mar./abr. 2004.
- RETZLAFF-ROBERTS, D., CHANG, C.F., RUBIN, R.M., Technical efficiency in the use of health care resources: a comparison of OECD countries, **Health Policy**, v. 69, n.1 (Jul/2004), pp. 55-72.
- ROSEN, D.; SCHAFFNIT, C.; PARADI, J.C. Marginal rates and two-dimensional level curves in DEA. **Journal of Productivity Analysis**, v. 9, n. 3, p. 205-232, 1998.
- SADEK, M. T. Poder Judiciário: Perspectivas de Reforma. **OPINIÃO PÚBLICA**, Campinas, Vol. X, nº 1, Maio, 2004, p. 01-62.
- SAMPAIO, M. C. e S. B. SCHWENGBER. Efficiency Estimates for Judicial Services in Brazil: nonparametric FDH (Free Disposal Hull). In: **Anais do ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMETRIA XXVII**, v. 1. Natal, 2005.
- SHERWOOD, R. M. The Unseen elephant: What Blocks Judicial System Improvement?, **Berkeley Program in Law & Economics, Latin American and Caribbean Law and Economics Association (ALACDE) Annual Papers**, Paper 050207'11, 2007.

- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor**. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.
- SCHNEIDER, M. Judicial career incentives and court performance: an empirical study of the German Labor Courts of Appeal. **European Journal of Law and Economics**, v. 20, p. 127-144, 2005.
- SCHWENGBER, S. B. **Mensurando a eficiência no sistema judiciário: métodos paramétricos e não-paramétricos**. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Formação e Documentação, 2006.
- SIMAR, L.; WILSON, P. Statistical Inference in Nonparametric Frontier Models: The State of the Art, **Journal of Productivity Analysis**, 13, p.49-78, 2000.
- SOUZA, A. C.; BASTOS, R. R.; VIEIRA, M. T. **Análise de Correspondência Simples e Múltipla para Dados Amostrais Complexos**. 19º Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística-SINAPE. São Pedro/SP, 2010.
- STIGLITZ, J. E. **Economics of the Public Sector**. 3. ed. New York: Norton & Company, 1999.
- STUMPF, J. **Morosidade e inovação**. Dissertação. Programa de Mestrado em Administração Judiciária. Fundação Getúlio Vargas. Porto Alegre/RS, 2009.
- TAHA, A. Publish or Paris? Evidence of how judges allocate their time. **American Law Economics Review**, v.6, n. 1, p. 1-27, 2004.
- TATE, C.; VALLINDER, T. **The global expansion of judicial power**. NYU Press, 1997.
- TONE, K.; TSUTSUI, M. Dynamic DEA: a slacks-based measure approach. **Omega**, v. 38, p. 145-156, 2010.
- TULKENS, H. On FDH Efficiency Analysis: Some Methodological Issues and Applications to Retail Banking, Courts, and Urban Transit. **The Journal of Productivity Analysis**, n. 4, p. 183-210, 1993.
- URRIBARRÍ, R. Characteristics of the Judiciary vs. corruption perception. **Sistemas Judiciales**, v. 13, p. 88-99, 2008.
- VALDMANIS, V.; KUMANARAYAKE, L.; LERTIENDUMRONG, J. Capacity in Thai public hospitals and the production of care for poor and nonpoor patients, **Health Services Research**, v. 39, n. 6pt2, pp.2117-2134, 2004.
- VIEIRA; L. J. M.; PINHEIRO, I. A. Contribuições do conselho nacional de justiça para a gestão do poder judiciário. **Encontro Nacional da ANPAD, 32. Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- YEUNG, L.L.T.; AZEVEDO, P.F. de. **Beyond Conventional Wisdom and Anecdotal Evidence: Measuring Efficiency of Brazilian Courts**. XXXVII ENCONTRO NACIONALDE ECONOMIA – ANPEC, Foz do Iguaçu/PR, 2009.
- ZHU, J. Multi-Factor Performance Measure Model with an Application to Fortune 500 Companies. **EJOR**. 123(1): 105-124, 2000.

## **APÊNDICES**

- I – RESULTADOS DA VISÃO DOS GESTORES SOBRE A GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL
- II – DADOS JUSTIÇA EM NÚMEROS
- III – RESULTADOS - TABELAS DE CORRESPONDÊNCIA
- IV – FORMULÁRIO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
- V - QUESTIONÁRIOS – LEVANTAMENTO DE DADOS DOS GESTORES

## APÊNDICE I. RESULTADOS DA VISÃO DOS GESTORES SOBRE A GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL

O Poder Judiciário é gerido por magistrados e servidores, isso tem sido uma questão latente, inclusive bastante destacada na primeira audiência pública promovida pelo Conselho Nacional de Justiça, em fevereiro de 2014, tratando sobre Eficiência do 1º Grau de Jurisdição e Aperfeiçoamento Legislativo voltado ao Poder Judiciário. É fato, também, que há necessidade de pesquisas no intuito de compreender como é realizada a gestão por parte dos operadores do direito no Brasil (magistrados e servidores).

Na tentativa de tratar essa problemática, o movimento de coleta de dados gerenciais começou por diferentes frentes, desde dados mais agregados até dados mais individualizados, bem como a identificação dos maiores demandados da prestação jurisdicional, chamados tecnicamente litigantes (OLIVEIRA FILHO; OLIVEIRA; LIMA OLIVEIRA, 2013).

O objetivo do pesquisador é conseguir informações ou coletar dados que não seriam possíveis por intermédio da pesquisa bibliográfica ou em base de dados. Neste caso, pode ser utilizada como ferramenta alternativa para coletas de dados, a entrevista semiestruturada (BONI; QUARESMA, 2005).

Vários trabalhos já ressaltaram as vantagens, as desvantagens e os cuidados necessários ao utilizar a entrevista como procedimento para coleta de dados em pesquisas científicas. Dentre os zelos necessários para coletar estas informações, com esta ferramenta, destacam-se as questões que se referem ao planejamento da coleta, estando presentes: a necessidade de planejamento de questões que atinjam os objetivos pretendidos, a adequação da sequência de perguntas, a elaboração de roteiros, o cuidado na adequação de roteiros por meio de serventuários da justiça, a realização de projeto piloto para, dentre outros aspectos, adequar o roteiro e a linguagem (MANZINI, 1991; DIAS; OMOTE, 1995).

Antes de realizar as entrevistas, foram observadas algumas recomendações, em relação ao planejamento respectivo, tendo em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista e por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes (BONI; QUARESMA, 2005).

Assim, após buscas por trabalhos que tratassem do problema da pesquisa, revelando haver pouco material científico na área específica, adaptou-se material que tratava de conceitos e aspectos gerais da área gestão do Poder Judiciário, especificamente de tecnologia

da informação e de capacitação de servidores e magistrados. Para corroborar, modificar, ou mesmo contrariar as teorias que serviram como bases, foram feitas entrevistas semiestruturadas com sete gestores do Poder Judiciário, com representação no Poder Judiciário Estadual: o Presidente, o Juiz Auxiliar e a Secretaria Geral, uma vez que o foco da pesquisa é nessa esfera de Justiça; na Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados-ENFAM: o Diretor Pedagógico; e no Conselho Nacional de Justiça-CNJ: a Diretora de Pesquisas Judiciárias e o Secretário Geral.

A fim de buscar respostas junto ao Gestor maior, na época, coletaram-se dados na entrevista concedida em Audiência Pública sobre eficiência no Judiciário Brasileiro, dia 17 de fevereiro de 2014, depositada no sítio: <https://www.youtube.com/watch?v=UbeQEMm8uE8>. (JOAQUIM BARBOSA, EM AUDIÊNCIA PÚBLICA, DIA 17/02/2014, tratando de Eficiência no Judiciário Brasileiro).

Nas entrevistas semiestruturadas, conforme comentado na metodologia, os gestores discutem os temas relacionados à eficiência, processo judicial eletrônico, capacitação dos gestores e tendências dos Tribunais de Justiça Brasileiros.

Após realizadas as entrevistas com representantes no Poder Judiciário Estadual (Presidente, Juiz Auxiliar e Secretária Geral), da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados-ENFAM (Diretor Pedagógico) e do Conselho Nacional de Justiça-CNJ (Diretora de Pesquisas Judiciárias e Secretário Geral), efetuou-se a transcrição literal das mesmas.

Questionamento	Respostas
Sobre a eficiência no Judiciário Estadual, teceram os comentários a seguir:	<p>(...)A eficiência do primeiro grau não é um desejo, não é um sonho, é uma obrigação que advém de um dos princípios constitucionais da administração pública. Não há direito à ineficiência. Atualmente, 90% dos processos em tramitação concentram-se na primeira instância. A taxa média de congestionamento no primeiro grau é 20 pontos percentuais superior à da segunda instância.</p> <p>(...)Na atual quadra histórica, esbarra na improbidade a aplicação desordenada ou não planejada de dinheiro público em iniciativas, projetos, bens ou estruturas que não traduzam o investimento em resultados reais para o serviço judiciário e para o jurisdicionado. Daí a importância da descentralização administrativa e da construção coletiva</p>

	<p>dos destinos da instituição judiciária. A governança colaborativa não é apenas uma técnica de gestão, mas, sobretudo, uma prática democrática de fomento à eficiência.</p> <p>(...)Os números falam por si, mas é necessário combater as causas por trás dos números, de modo que se impõe o tema da desjudicialização dos executivos fiscais, que ingressou, recentemente, na pauta das preocupações daqueles que refletem sobre o Poder Judiciário.</p>
<p>Em relação à maneira de como o Poder Judiciário Estadual estava tratando o processo de gestão de tecnologia de informação e da capacitação de seus serventuários, antes da criação do CNJ, destacaram:</p>	<p>(...)O Poder Judiciário Estadual do Rio Grande do Norte era composto de ilhas, as unidades administrativas não se comunicavam para combinar as ações rotineiras, era cada um por si. Não existia harmonia no Tribunal.</p> <p>(...)O Judiciário Estadual sempre foi o “primo pobre” em matéria de gestão e estratégia. As soluções eram apontadas, porém não havia uma cultura gerencial na organização. Com o CNJ, a feição do Judiciário nos Estados mudou. Gestão e estratégia passaram a fazer parte do cotidiano de magistrados e servidores, ampliando o raio de ação da administração e facilitando o acesso aos serviços prestados aos jurisdicionados. A tecnologia da Informação acompanhou o processo de “reinvenção” da gestão no Judiciário, possibilitando a retomada de projetos como, por exemplo, um sistema único de acesso à Justiça – o Processo Judicial eletrônico-PJe.</p>
<p>Quanto à criação do CNJ, em 2004, até o momento, como tem contribuído para melhorar a gestão do judiciário, asseveraram:</p>	<p>(...)Como dito acima, uma verdadeira “reinvenção” tomou conta do Judiciário Estadual, com a melhoria do acesso à Justiça, ampliação da base de serviços aos jurisdicionados etc. Nas áreas de gestão e tecnologia da informação, estamos caminhando bem.</p> <p>(...)O Conselho tem, desde 2007, um programa que a gente chama de programa de modernização do Poder Judiciário, voltado basicamente para os Judiciários dos Estados. Nele, o Conselho adquire equipamentos ou licenças, enfim, os mais diversos tipos de maquinários para essa área. Há um diagnóstico em relação aos Tribunais, das necessidades e, esse ano, como todos os anteriores, nós temos um orçamento para isso. Hoje, apenas a Justiça dos Estados recebe esses equipamentos porque o Poder Judiciário da União já tem a sua forma de financiamento.</p>

<p>Dentre as questões, indagou-se a forma como o CNJ está se comportando em relação à gestão do Judiciário Estadual, a partir de sua criação, trazendo à baila:</p>	<p>(...)A Justiça Estadual é a maior, a mais interiorizada e a mais sobrecarregada de todas, em contraposição à Justiça Federal, aparentemente mais aparelhada, mas mais distante dos médios e pequenos destinos do País. A interferência do CNJ é no sentido de contribuir na construção de um modelo colaborativo que permita maior eficiência sem aumento de gastos ou replicação de estruturas.</p> <p>(...)O CNJ verifica os cinco critérios que são adotados na gestão, que é o planejamento, a execução da estratégia, o monitoramento, a capacitação de tecnologia e a comunicação, e o TJRN teve índice de 100% em quatro desses pontos e de 90% em um deles - o que já é muito bom – na execução. E, óbvio, pode melhorar? Claro, se teve 92% na execução há espaço para que o TJRN olhe e tente melhorar ainda mais para 2014. Ou seja, é interessante isso. O índice serve não para identificar quem está ruim, expor, não serve para isso. Mas para que os próprios Tribunais se avaliem, se analisem comparativamente. Para que eles tenham um instrumento que possa dizer: olha, meu vizinho, que é mais ou menos como eu, está conseguindo fazer muito, ou fazer pouco. O que ele está fazendo de bom que eu não estou fazendo? O que eu posso conseguir de boa prática para que eu possa copiar? Então, é esse movimento que o CNJ pretende quando faz diagnóstico. Até porque não há como ter estratégia se você não diagnostica, não conhece, não mensura. E dessa forma não tem como atuar, é como se você tivesse de olhos fechados, cego, sem ter noção de como é que está a sua gestão.</p> <p>(...)O CNJ está buscando definir as ações estratégicas no longo prazo. Entre seis e sete anos. Isso facilita a gestão de todas as unidades do Tribunal de Justiça. Outro fator que reflete diretamente é a pouca representatividade de membros de Judiciário Estadual na composição do CNJ.</p> <p>(...)O que eu percebo é que área de planejamento melhorou sensivelmente, especialmente com a uniformização de procedimentos dos processos administrativos. Hoje temos uma gestão mais participativa.</p> <p>(...)A base está fomentada, portanto os avanços serão inquestionáveis nas áreas de gestão e tecnologia de informação do Judiciário Estadual.</p> <p>(...)Entendo que pode melhorar capacitação dos servidores; precisa melhorar o perfil dos líderes; melhorar o processo de gestão dos processos; melhorar a gestão de pessoas. Os servidores precisam se doar</p>
---	--

	<p>mais; precisam conhecer suas rotinas e evoluir mais. Para tanto, seria necessário criar uma área específica para tratar a Gestão de Pessoas; definir as tarefas dos servidores; ter um organograma bem definido; melhorar o modelo de contratação; definir os controles internos e externos; sensibilizarem-se mais com as necessidades do Tribunal. Os órgãos de assessoria não devem tomar decisões sem pensar na organização, sem discutir qual a melhor alternativa para a administração; ter um processo de trabalho bem definido; melhorar os conceitos de atos administrativos; diminuir a morosidade dos processos administrativos; não existia planejamento estratégico; ter conhecimento do código de ética; ter clareza nas decisões administrativas para não virar “banho maria”; definir melhor o perfil do gestor judiciário; analisar outros modelos aplicados em outros Tribunais de Justiça; aproximar o gestor das unidades operacionais, a partir do organograma.</p> <p>(...)A atuação tem sido muito mais pedagógica, no sentido de colaborar, e quando possível, ajudar. Óbvio que o Conselho não tem condições de estar em todos os lugares ao mesmo tempo e as situações dos Tribunais são diferenciadas. Nós estamos em um país enorme, com situações sociais e econômicas muito diversificadas entre os Estados e entre os Poderes Judiciários. E dentro disso aí você vai encontrar ilhas de excelências ou lugares com uma prestação de serviço mais deficiente. O Conselho tem tentado auxiliar esses Tribunais nas melhorias dessas condições. O programa de doações é um dos pontos, a instalação do Processo Judicial eletrônico-PJe, ou seja, a disponibilização do PJe entre outras coisas, são ações do CNJ.</p>
<p>Sobre o processo de melhorar a gestão, ele pode contribuir também no aprimoramento da resolução dos conflitos entre os cidadãos, de forma a melhor distribuir a justiça, relataram:</p>	<p>(...)A melhora da gestão trará, com certeza, mais produtividade, proporcionando que os materiais necessários (consumo e serviços básicos) cheguem à ponta (Comarcas do interior do Estado), e possam ser uma variável essencial, mesmo que seja para auxiliar na resolução de conflitos. O Juiz não trabalha sem material humano, nem tampouco sem o mínimo de condições materiais (material de consumo, informática, serviços básicos de limpeza etc.).</p> <p>(...)De todas as formas. Se trabalharmos com maior celeridade, economia e presteza tudo isso retorna na forma de bons serviços públicos prestados, pois dando condições aos operadores, poderemos melhorar; dar mais celeridade na resolução dos conflitos.</p>

<p>E melhorar a gestão de tecnologia de informação e de capacitação, poderá contribuir na melhora da gestão do judiciário, refletindo assim, na resolução dos conflitos sociais, responderam:</p>	<p>(...)A falta de capacitação dos servidores era visível; precisava melhorar o perfil dos líderes; melhorar o processo de gestão dos processos; da gestão de pessoas; os servidores precisam se doar mais; precisam conhecer suas rotinas e evoluir mais. Para tanto, como já falei anteriormente, seria necessário criar uma área de Gestão de Pessoas; definir as tarefas dos servidores; ter um organograma bem definido; melhorar o modelo de contratação; definir os controles internos e externos; sensibilizarem-se mais com as necessidades do tribunal; os órgãos de assessoria precisam tomar decisões sem pensar na organização; sem discutir qual a melhor alternativa para a administração; ter um processo de trabalho bem definido; melhorar os conceitos de atos administrativos; reduzir a morosidade dos processos administrativos. Não existia planejamento estratégico; devem ter conhecimento do código de ética; ter clareza nas decisões administrativas para não virar “banho maria”; definindo melhor o perfil do gestor judiciário; analisar outros modelos aplicados em outros Tribunais de Justiça; aproximar o gestor das unidades operacionais, a partir do organograma de cada órgão.</p> <p>(...)Uma definição da Tecnologia da Informação implica que ela foca nos processos de trabalho, estudando as atividades executadas durante seu ciclo, automatizando-o. Então esse é o papel principal, auxiliar os usuários em suas atividades.</p> <p>(...)A capacitação dos servidores reflete diretamente no trabalho final do juiz. Já está mais do que provado que uma atualização permanente por parte de juízes e servidores é essencial, quando se pensa em prestar serviços de excelência, na busca da celeridade processual.</p> <p>(...)A tecnologia da informação presta serviço aos seus usuários; ela tem que evoluir para mapear todos os processos; mapeando esses processos, você vai verificar a tua necessidade, para tentar automatizar esses processos; ela tem que fazer isso, tem que buscar isso, mapear as necessidades, os processos, para tentar automatizá-los.</p> <p>(...)A consequência desta automatização apontada pelo gestor é a melhoria do serviço na ponta, ou seja para o destinatário dos serviços. E nesse quesito, não somente a tecnologia da informação, mas todos os envolvidos tem que se comprometer; focar na agilidade e qualidade da prestação jurisdicional, pois de nada adianta desenvolver os sistemas sem</p>

	<p>que haja capital humano devidamente treinado e qualificado.</p> <p>(...)No passado era tudo muito dificultoso. A tecnologia da informação não tinha um orçamento próprio, era só comprar computadores; quando mais computadores no local, mais você dizia que era informatizado, e na verdade a gente sabe que informatizar, automatizar não é isso. Você tem que transformar o seu processo com automatização.</p> <p>(...)Podem tornar mais rápidas as soluções dos conflitos. São duas ferramentas essenciais no auxílio da solução dos conflitos.</p> <p>(...)Pode sim. Em relação ao Processo Judicial eletrônico, a grande novidade é que ele é exatamente um sistema que pode ser e será utilizado por vários ramos do Poder Judiciário. Ele já é utilizado na Justiça do Trabalho, na Justiça Federal e na Justiça dos Estados para diversos tipos de processos. É um sistema feito dentro do Poder Judiciário – o código fonte dele é da União. Então, o conhecimento e as fontes desse sistema são do Poder Judiciário, disponíveis para todo e qualquer Tribunal que queira utilizá-lo.</p>
<p>No processo de conhecimento, questionados sobre a necessidade do serventuário do judiciário estadual conhecer ferramentas de gestão para desempenho de suas tarefas, manifestaram-se:</p>	<p>(...)Tanto os magistrados quanto os servidores não estão preparados para fazer gestão administrativa. Ele não recebe estas competências nos bancos escolares. Entendo que há uma lacuna enorme entre as grades curriculares das faculdades brasileiras e a prática dos magistrados no Judiciário Estadual Brasileiro.</p> <p>(...)Sim. Não cabe mais ao magistrado brasileiro apenas instruir e julgar processos, ele deve gerenciar a sua unidade para torná-la mais eficiente e, para isso, deve conhecer e usar as ferramentas exigidas. Porém, prefiro o sistema norte-americano de administração judiciária, com técnicos coordenando a gestão administrativa.</p> <p>(...)Sim. O que o gestor decide aqui na área administrativa, reflete diretamente na ponta. Uma decisão errada atrapalha, senão, protela a decisão na resolução dos conflitos, atividade fim do Poder Judiciário.</p>
<p>Quanto ao fato do CNJ definir a necessidade de todo o Judiciário utilizar a tecnologia da informação, espelhada em</p>	<p>(...)O processo eletrônico utilizado é o Processo Judicial Eletrônico, conforme falei anteriormente, ele não possui nenhum tipo de papel; toda parte de tramitação também é eletrônica e existe diversas intimações que são eletrônicas; se houver alguma peça que só exista no papel, essa</p>

<p>processos virtuais (eletrônicos), no intuito de tornar o processo mais eficiente, evidenciaram:</p>	<p>peça é “escaneada” para o sistema. Então na prática, o que acontece? O advogado faz seu documento, sua petição; ele tem que “escanear”, digitalizar esse documento, e esse documento é inserido no sistema.</p> <p>(...)Com este programa, o processo pode ser utilizado por outros operadores, no mesmo momento, resultando em economia de tempo, no sentido de protocolizar a petição inicial que dará origem à ação, autuar, fazer conclusão para o juiz, e demais trâmites judicantes.</p>
<p>O Poder Judiciário utiliza vários sistemas, mas o destaque é para o Processo Judicial Eletrônico, que vem sendo recomendado pelo CNJ, no intuito de padronizar as rotinas virtuais do Poder Judiciário Brasileiro (CNJ, 2014). Nessa linha, os gestores destacaram:</p>	<p>(...)Tem tudo para dar certo. Na verdade já está dando certo. O Tribunal de Justiça está tendo bastante atenção na implantação desse novo sistema eletrônico (PJe).</p> <p>(...)O PJe tem a mesma finalidade do SAJ – sistema que era utilizado pelos Tribunais de Justiça está em fase de transição para o PJe - com a diferença que dará maior celeridade na tramitação dos processos judiciais, até 70% mais rápido que os demais sistemas, além de integrar todos os Tribunais de Justiça do País, e ainda a Justiça Federal, do Trabalho e os Conselhos.</p> <p>(...)O novo sistema adotado pelo Poder Judiciário Potiguar é isento de custos. Isso porque é disponibilizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), destacando que a escolha pelo PJe foi feita de uma maneira planejada e estudada (...) sendo avaliada há mais de quatro meses a viabilidade da proposta.</p> <p>(...)O Processo Judicial Eletrônico (PJe) já é oficialmente o novo sistema processual do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN). A presidência do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, destacou que o advento do PJe no Poder Judiciário Potiguar marca um novo tempo, em que a boa prestação jurisdicional é a principal meta de magistrados e servidores, sendo preciso dar uma resposta à sociedade, com redução da morosidade e aumento da produtividade com eficiência.</p> <p>(...)O PJe é um sistema, um software de acesso e gestão de processos, portanto ele não julga, competindo à resolução de conflitos aos magistrados. Contudo, o uso eficiente do PJe tornará mais fácil e dinâmica a solução dos conflitos pelos magistrados. É uma ferramenta ligada diretamente ao processo, com certeza.</p> <p>(...)É um marco. Nós passamos daquele ponto da existência de um sistema de um processo eletrônico, o PJe, que está sendo utilizado em</p>

	<p>vários Tribunais e vem crescendo – para o momento em que houve a institucionalização desse processo através da resolução do CNJ. Agora, em dezembro, na última sessão do Conselho, tivemos a aprovação da resolução que disciplina o PJe no âmbito do Poder Judiciário, com a publicação da resolução 185. Apesar de a gente já ter a normatização na Justiça do Trabalho, no âmbito da Justiça Federal, no âmbito da Justiça Eleitoral, essa resolução do CNJ traz uma disciplina geral para o sistema do PJe. E dentro dela estabelece uma espécie de cronograma, de implantações de três a cinco anos, dependendo do porte dos Tribunais. Ela estabelece algumas regras, além da possibilidade do Tribunal ir ao CNJ, solicitar tratamento diferenciado em relação ao PJe, enfim, é um momento muito importante.</p> <p>(...)O grande instrumento de verificação do serviço final do Judiciário, ou seja, julgar processos, tem sido o relatório do 'Justiça em Números'. Que é divulgado pelo CNJ, anualmente. E em cima desse diagnóstico nós temos percebido uma verdadeira avalanche de novos processos. Ano a ano a quantidade de casos novos aumenta. Foram cerca de 25 milhões de casos novos e 90 milhões de processos que andaram no Judiciário em 2012. Claro que há Tribunais que podem não corresponder a essa realidade, mas, por exemplo, ano passado a estatística de 2012 registrou 25 milhões de processos novos. Em 2013, ainda não foram coletados. E o Judiciário não consegue controlar a demanda, todo processo que entra tem que ser julgado. Então, nós temos feito um esforço, o Judiciário como um todo, bastante grande. E tentar acompanhar pelo menos essa demanda crescente, uma judicialização cada vez maior.</p>
--	---

A partir dos dados obtidos, fez-se a triangulação dos mesmos, entre teorias, entrevistas dos gestores do Tribunal de Justiça, nível Estadual; dos gestores do Conselho Nacional de Justiça, nível máximo do Judiciário Brasileiro e com os gestores da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Magistrados no Brasil, esta com uma abrangência de formação e capacitação dos magistrados, principais operadores do direito.

As organizações esperam que, com a aquisição de modernas tecnologias para tratamento da informação, sua agilidade e flexibilidade, melhorem significativamente, além do aumento da qualidade de seus produtos. Não obstante, isto pode se configurar dúvida por este trabalho retratar a realidade de um órgão público, qual seja, o Poder Judiciário Estadual.

Mas cabe aqui esclarecer que, mesmo sendo um órgão público, este tem alguns deveres primários, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, diligências constitucionais, por isso é cabível a equiparação de necessidades da melhoria do serviço prestado, tanto como se fosse por uma organização comercial (BERALDI; FILHO, 2002).

Ao final das entrevistas, os usuários foram solicitados a expressarem suas opiniões, de forma generalista, acerca dos impactos da tecnologia da informação e dos programas de capacitação aplicados no Judiciário. Os entrevistados anuíram que os impactos são positivos, grifando, entre os benefícios, a celeridade processual, o acesso às informações por todas as partes envolvidas e maior segurança.

Depreende-se dos dados analisados que a tecnologia da informação, utilizada no Judiciário, facilita a celeridade do processo judicial, e que se esperam novas tecnologias visando melhorar ainda mais a prestação jurisdicional.

Outro aspecto latente observado é que já se esperava tal resultado, uma vez que a adoção de sistemas em tecnologia da informação torna o acesso às informações judicantes mais democráticos, pois as partes do processo podem consultar o andamento do mesmo, ler o teor dos despachos judiciais, para assim ficarem informados do real estado da ação proposta.

Logo parece ser latente que, com uso dos sistemas de tecnologia da informação e dos programas de capacitação continuados, o Poder Judiciário pode melhorar sua gestão, por conseguinte a prestação jurisdicional destinada às partes em litígio processual, com a celeridade na resolução dos conflitos.

É senso comum que a gestão do Poder Judiciário no Brasil está entregue a magistrados. O Juiz hoje não apenas julga, ele é chamado a resolver conflitos, administrar sua unidade. Entender essa nova realidade é reconstruir a concepção do que seja a função do juiz de direito na sociedade. São tarefas que se apresentam como inescusáveis a esse profissional, sob pena de não se conseguir entregar ao cidadão que busca no Poder Judiciário um serviço de qualidade.

A administração judiciária, ou gestão judiciária, deve ser um conjunto de tarefas que procura garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com o escopo de alcançar uma entrega da prestação jurisdicional excelente. A gestão aperfeiçoa o funcionamento da unidade judiciária através da tomada de decisões racionais fundamentadas pelo gestor como forma de caminhar para o desenvolvimento e satisfação das necessidades dos jurisdicionados. Assim, a busca pelo aperfeiçoamento, por intermédio de

competências a serem adquiridas com a formação continuada deve ser uma constante para os gestores do Judiciário Brasileiro.

Na realidade brasileira, há de se salientar que o juiz acaba abraçando as rotinas do gestor da unidade. Administra a Vara Judicial, assumindo responsabilidade judiciária e administrativa. A transformação do juiz-juiz em juiz-gestor encontra amparo em conceitos e ensinamentos advindos da ciência da Administração. E, como gestor, o juiz é capaz de desenvolver as atividades de gestão judicial e de gestão de cartórios.



**APÊNDICE II – DADOS JUSTIÇA EM NÚMEROS**

DMU	(I) PIB	(I) ORES	(I) DPSS	(LF) DINF	(I) NSERV	(I) NIMAG	(I) NPT	(O) NPB
AC	2,713,697,486.00	11,362,818.00	47,352,775.00	1,657,507.00	1,307.00	51.00	120,522.00	59,924.00
AL	10,164,027,804.00	12,886,261.00	98,320,768.00	519,036.00	1,424.00	132.00	17,200.00	8,652.00
AM	29,800,544,585.00	20,446,800.00	118,633,980.00	1,186,803.00	1,265.00	136.00	269.00	8,652.00
AP	3,217,687,949.00	14,873,751.00	53,245,876.00	3,195,687.00	963.00	65.00	16,973.00	8,652.00
BA	76,075,440,000.00	94,863,891.00	297,454,127.00	22,620,134.00	9,683.00	606.00	1,386,873.00	28,301.00
CE	27,066,477,530.00	25,424,297.00	158,546,859.00	9,048,398.00	4,636.00	355.00	81,949.00	19,889.00
DF	41,370,536,208.00	25,636,083.00	589,238,146.00	13,509,324.00	5,992.00	246.00	697,729.00	28,303.00
ES	27,605,870,442.00	26,481,239.00	254,252,298.00	4,600,586.00	3,294.00	294.00	9,728.00	13,158.00
GO	38,998,606,623.00	28,378,317.00	258,801,954.00	6,629,674.00	5,489.00	292.00	1,076,675.00	11,668.00
MA	13,373,847,929.00	28,637,560.00	165,429,981.00	2,822,360.00	4,600.00	231.00	248,769.00	4,499.00
MG	142,334,927,718.00	74,249,999.00	1,082,645,639.00	14,944,456.00	17,679.00	775.00	2,467,622.00	53,890.00
MS	18,436,398,138.00	25,956,089.00	123,373,371.00	2,281,058.00	3,311.00	174.00	332,355.00	19,889.00
MT	21,182,540,011.00	28,632,967.00	199,270,751.00	8,306,008.00	4,393.00	199.00	257,513.00	15,106.00
PA	25,342,000,000.00	16,012,200.00	162,381,600.00	4,042,500.00	2,643.00	279.00	348,869.00	26,418.00
PB	13,669,072,650.00	17,017,419.00	153,574,221.00	4,775,088.00	4,182.00	241.00	248,939.00	45,999.00
PE	42,535,122,094.00	44,455,746.00	234,744,773.00	8,114,558.00	5,021.00	441.00	1,126,752.00	8,714.00
PI	7,060,780,000.00	5,530,818.00	100,368,517.00	281,060.00	2,133.00	160.00	31,082.00	5,532.00
PR	96,851,000,000.00	97,255,083.00	379,074,814.00	8,291,588.00	5,455.00	744.00	52,520.00	26,297.00
RU	196,203,332,083.00	226,559,486.00	1,005,819,436.00	30,836,650.00	18,044.00	805.00	4,285,383.00	19,889.00
RN	13,416,523,495.00	15,047,515.00	133,997,855.00	2,822,360.00	2,239.00	176.00	17,201.00	8,652.00
RO	7,481,803,491.00	6,777,519.00	116,475,187.00	3,122,069.00	1,411.00	101.00	144,624.00	15,678.00
RR	1,770,665,576.00	4,071,084.00	22,941,807.00	1,118,963.00	694.00	37.00	22,289.00	16,448.00
RS	121,404,680,819.00	140,339,641.00	549,080,708.00	31,359,951.00	12,674.00	729.00	3,289,414.00	54,119.00
SC	49,873,856,000.00	40,507,685.00	294,437,267.00	16,456,132.00	5,549.00	338.00	1,448,264.00	67,606.00
SE	13,013,872,624.00	18,232,178.00	95,522,531.00	3,628,190.00	2,548.00	118.00	139,029.00	12,303.00
SP	499,145,661,109.00	198,622,598.00	2,473,522,056.00	50,127,571.00	50,985.00	1,976.00	11,250.00	5,284.00
TO	4,537,255,105.00	11,615,987.00	38,459,935.00	521,002.00	1,136.00	94.00	160,438.00	8,662.00

2003

DMU	2004	(I) PIB	(I) ORES	(I) DPRESS	(LF) DINP	(I) NSERV	(I) NMVAG	(I) NPPT	(O) NPB
AC	3,940,315,408,00	7,866,191,78	52,491,700,98	554,024,70	610,00	56,00	150,559,00	57,132,00	
AL	12,890,511,364,00	16,307,994,59	97,529,537,00	776,330,00	1,098,00	128,00	313,252,00	33,418,00	
AM	30,313,734,900,00	17,524,299,21	147,550,937,31	752,639,23	2,384,00	140,00	357,923,00	64,082,00	
AP	3,846,126,051,00	15,171,105,66	53,319,627,45	709,915,28	1,110,00	68,00	83,848,00	75,007,00	
BA	79,083,227,732,00	45,345,345,00	385,767,042,00	13,906,355,00	10,349,00	538,00	2,207,596,00	275,738,00	
CE	36,866,273,415,00	22,971,979,66	260,696,355,40	5,320,717,68	4,978,00	369,00	706,200,00	186,140,00	
DF	70,724,113,139,00	43,751,390,40	690,898,397,15	14,107,721,00	5,669,00	251,00	461,417,00	251,068,00	
ES	40,217,397,437,00	41,885,395,00	283,556,038,00	3,808,453,00	3,461,00	351,00	588,273,00	215,103,00	
GO	48,020,949,120,00	2,530,717,00	272,845,247,00	6,301,496,00	4,931,00	304,00	1,179,041,00	358,388,00	
MA	21,604,577,006,00	17,665,784,00	187,801,801,00	4,301,523,00	4,510,00	248,00	368,737,00	80,060,00	
MG	177,324,816,180,00	50,349,883,00	1,069,302,309,00	11,822,694,00	17,577,00	913,00	3,977,035,00	1,012,070,00	
MS	21,105,169,622,00	30,861,730,00	147,867,035,00	6,504,442,00	3,716,00	167,00	693,504,00	205,267,00	
MT	36,961,123,135,00	67,798,563,33	177,382,436,86	7,800,000,00	5,271,00	261,00	700,489,00	160,528,00	
PA	35,562,845,855,00	18,674,710,00	185,879,950,00	3,661,200,00	3,044,00	282,00	650,572,00	51,359,00	
PB	15,022,398,850,00	17,820,411,00	146,675,501,00	3,538,706,00	4,420,00	251,00	333,490,00	133,697,00	
PE	44,010,904,690,00	32,755,148,00	284,581,326,00	4,019,978,00	5,276,00	467,00	1,311,385,00	257,836,00	
PI	9,816,734,918,00	9,499,356,52	98,071,388,48	1,080,998,00	2,110,00	160,00	237,188,00	79,535,00	
PR	122,433,730,736,00	37,065,766,00	465,804,975,39	8,291,588,00	8,210,00	578,00	2,357,681,00	558,319,00	
RJ	222,945,040,617,00	148,636,861,02	1,043,752,153,98	33,253,841,00	20,759,00	806,00	3,122,934,00	907,321,00	
RN	15,580,454,600,00	18,746,494,00	169,155,793,01	2,822,360,00	2,933,00	231,00	290,993,00	79,624,00	
RO	11,260,423,599,00	8,175,635,00	116,070,652,00	1,594,804,00	2,277,00	129,00	226,592,00	153,556,00	
RR	2,811,079,198,00	10,858,990,00	21,988,116,00	485,901,00	655,00	36,00	55,545,00	15,664,00	
RS	137,830,682,459,00	119,386,148,00	957,769,348,00	24,214,153,00	13,564,00	691,00	3,665,966,00	1,348,519,00	
SC	77,392,991,276,00	48,638,751,07	343,804,192,81	12,612,548,00	8,620,00	367,00	2,032,214,00	350,488,00	
SE	12,167,429,272,00	34,899,567,00	102,451,267,00	917,954,00	3,265,00	121,00	224,420,00	94,882,00	
SP	643,487,491,913,00	166,998,522,00	2,565,681,621,00	50,127,571,00	41,993,00	1,693,00	16,605,395,00	3,646,450,00	
TO	8,277,815,509,00	12,038,465,42	46,917,158,64	698,432,89	1,311,00	118,00	252,391,00	34,599,00	

DMU	2005									
	(I) PIB	(I) ORES	(I) DPRESS	(LF) DINF	(I) NSERV	(I) NMAG	(I) NPT	(O) NPB		
AC	4,482,919,578,00	5,299,324,34	62,406,348,49	745,835,00	541,00	54,00	172,365,00	62,651,00		
AL	14,139,345,689,00	12,386,409,76	113,783,682,31	378,555,40	2,101,00	128,00	299,543,00	33,383,00		
AM	33,352,136,780,00	34,528,512,00	168,399,434,00	1,711,715,00	1,279,00	157,00	370,150,00	50,546,00		
AP	4,361,255,307,00	12,700,850,26	57,811,476,29	1,163,515,58	657,00	68,00	81,952,00	71,546,00		
BA	90,919,334,518,00	68,744,968,03	544,760,438,00	13,027,204,97	10,788,00	554,00	2,067,121,00	405,153,00		
CE	40,935,247,567,00	19,687,765,92	327,654,126,38	8,302,555,34	5,288,00	369,00	801,381,00	214,197,00		
DF	80,526,612,044,00	71,393,599,51	818,113,892,56	9,827,392,00	6,339,00	262,00	504,116,00	279,534,00		
ES	47,222,578,870,00	26,559,388,20	274,780,659,15	3,250,984,86	3,608,00	425,00	579,429,00	177,917,00		
GO	50,534,408,104,00	30,922,780,31	297,698,823,39	6,725,292,49	4,141,00	300,00	1,393,572,00	296,481,00		
MA	25,334,590,834,00	20,295,819,54	155,571,463,08	3,102,228,88	996,00	264,00	444,800,00	101,297,00		
MG	192,639,256,126,00	84,384,857,00	1,338,038,677,00	32,393,661,00	16,415,00	915,00	3,725,354,00	1,239,201,00		
MS	21,650,853,637,00	12,281,908,20	145,621,732,38	2,376,942,08	3,371,00	182,00	779,271,00	203,536,00		
MT	37,465,936,920,00	78,398,149,12	269,741,725,21	7,361,129,63	4,836,00	259,00	666,875,00	184,912,00		
PA	39,121,138,168,00	20,308,569,00	197,961,780,00	4,282,982,00	2,659,00	269,00	717,098,00	75,327,00		
PB	16,868,638,457,00	12,739,877,00	160,374,569,00	8,452,639,00	4,132,00	254,00	379,410,00	154,431,00		
PE	49,921,744,142,00	30,089,323,49	351,024,025,66	11,603,544,36	5,307,00	480,00	1,553,342,00	320,928,00		
PI	11,129,201,026,00	7,883,225,51	85,873,981,17	1,081,539,06	2,161,00	144,00	204,284,00	50,436,00		
PR	126,676,835,748,00	34,490,152,99	498,762,539,87	7,191,359,02	7,238,00	680,00	2,140,677,00	578,021,00		
RJ	247,017,528,243,00	210,680,393,00	1,217,483,556,00	36,636,134,00	23,474,00	843,00	3,421,204,00	1,147,822,00		
RN	17,869,515,909,00	71,602,851,02	138,942,153,18	369,273,20	2,890,00	251,00	404,049,00	91,306,00		
RO	12,884,046,908,00	14,669,380,33	144,792,271,69	3,588,940,08	2,231,00	126,00	260,974,00	182,147,00		
RR	3,179,287,137,00	8,520,934,62	33,739,083,50	350,567,75	710,00	40,00	68,340,00	17,555,00		
RS	144,218,198,067,00	88,028,982,16	1,018,688,632,43	18,281,713,16	12,193,00	769,00	4,111,455,00	1,481,956,00		
SC	85,316,275,041,00	51,725,047,11	339,687,631,15	12,239,309,02	7,083,00	382,00	2,168,840,00	473,340,00		
SE	13,427,436,596,00	31,210,501,49	115,028,634,36	378,555,40	2,927,00	124,00	238,774,00	100,385,00		
SP	726,984,044,831,00	206,895,146,38	2,991,978,672,61	160,003,201,19	50,199,00	2,016,00	18,804,270,00	4,109,967,00		
TO	9,060,925,750,00	14,477,223,34	50,839,128,00	511,800,00	1,131,00	105,00	251,611,00	43,426,00		

DMU 2006

	(I) PIB	(I) ORES	(I) DPRESS	(IF) DINF	(I) NSERV	(I) NMAG	(I) NPT	(O) NPB
AC	4.834.770.717,00	5.544.696,85	70.304.934,25	1.144.147,00	1.650,00	53,00	178.748,00	73.534,00
AL	15.753.394.958,00	10.740.736,03	121.552.424,00	1.532.179,00	2.464,00	125,00	300.758,00	42.027,00
AM	39.166.313.533,00	18.034.283,96	169.575.647,30	3.068.263,91	1.541,00	181,00	411.149,00	58.407,00
AP	5.260.098.732,00	16.132.541,07	75.166.281,10	272.125,81	832,00	68,00	66.709,00	33.071,00
BA	96.558.928.756,00	48.839.914,90	685.420.732,10	11.347.746,00	11.757,00	592,00	2.340.419,00	315.490,00
CE	46.309.883.804,00	21.845.114,70	375.138.401,74	7.322.908,75	5.113,00	373,00	890.875,00	223.060,00
DF	89.630.108.810,00	63.371.617,10	891.848.396,90	17.473.233,00	7.027,00	262,00	533.217,00	300.187,00
ES	52.781.901.736,00	24.206.504,10	345.287.828,10	8.279.838,80	3.970,00	425,00	725.055,00	194.221,00
GO	57.090.883.103,00	36.471.607,70	338.937.210,40	3.504.384,90	1.415,00	294,00	1.886.820,00	403.093,00
MA	28.621.445.447,00	23.330.500,90	195.186.190,70	1.977.035,40	3.971,00	289,00	406.515,00	74.524,00
MG	214.813.510.907,00	125.121.436,00	1.450.706.427,00	26.317.841,00	20.550,00	955,00	3.950.615,00	1.308.184,00
MS	24.355.395.097,00	23.497.568,81	168.215.515,50	3.970.953,69	3.361,00	195,00	759.908,00	243.538,00
MT	35.284.470.560,00	52.619.594,20	314.238.904,70	9.503.376,10	5.379,00	261,00	711.791,00	200.592,00
PA	44.375.766.159,00	27.057.956,00	240.457.765,00	3.789.393,00	2.912,00	284,00	799.384,00	101.096,00
PB	19.953.459.174,00	5.503.049,00	202.523.664,00	5.129.963,00	4.535,00	247,00	417.843,00	167.053,00
PE	55.504.917.113,00	27.262.972,00	372.294.687,00	5.650.058,00	6.024,00	485,00	1.764.313,00	276.876,00
PI	12.790.396.256,00	8.946.411,50	111.177.888,06	193.024,31	1.388,00	229,00	231.652,00	50.562,00
PR	136.680.838.566,00	42.049.878,80	563.402.114,60	5.723.567,60	6.725,00	687,00	2.950.034,00	603.507,00
RJ	275.362.725.532,00	238.106.437,00	1.436.246.182,00	38.449.988,00	23.283,00	883,00	2.589.539,00	1.187.116,00
RN	20.556.654.587,00	31.921.849,20	173.999.186,50	3.420.744,30	3.257,00	227,00	431.764,00	114.546,00
RO	13.110.091.787,00	8.298.059,50	173.046.630,80	2.096.241,70	2.361,00	126,00	288.500,00	212.404,00
RR	3.660.153.426,00	10.481.015,14	34.250.532,20	509.297,76	665,00	35,00	75.629,00	20.221,00
RS	156.882.623.145,00	81.041.361,00	1.079.938.023,00	25.691.955,00	12.291,00	764,00	4.728.329,00	1.906.910,00
SC	93.173.498.366,00	45.609.593,20	384.387.220,80	21.039.176,00	7.264,00	397,00	2.325.951,00	558.159,00
SE	15.125.894.540,00	23.511.684,00	149.302.625,10	2.661.339,90	2.871,00	139,00	274.125,00	132.017,00
SP	802.551.691.436,00	251.334.524,00	3.504.180.879,00	74.324.813,00	54.072,00	2.154,00	20.348.002,00	4.477.340,00
TO	9.606.729.926,00	19.056.818,57	79.274.105,92	1.109.787,89	1.238,00	75,00	267.477,00	52.134,00

DMU	2007	(I) PIB	(I) ORES	(I) DPSS	(LF) DINF	(I) NSERV	(I) NMAG	(I) NPT	(O) NPB
AC	5.299.549.287,15	8.012.026,41	80.107.427,20	1.741.370,55	1.635,00	49,00	143.268,00	79.700,00	
AL	17.267.808.114,72	2.431.807,94	146.201.980,37	7.148.106,86	2.345,00	124,00	372.240,00	48.205,00	
AM	42.931.468.959,67	13.864.533,62	206.466.811,57	3.242.621,98	1.814,00	208,00	498.539,00	82.277,00	
AP	5.765.765.145,28	18.650.792,47	77.818.380,66	393.817,70	913,00	68,00	99.655,00	46.763,00	
BA	105.841.379.459,29	66.462.767,41	741.704.005,67	14.012.079,07	12.768,00	601,00	2.749.905,00	362.973,00	
CE	50.761.768.461,62	16.536.563,57	402.434.329,48	5.511.887,85	4.983,00	371,00	990.588,00	255.852,00	
DF	98.246.474.766,81	78.886.290,95	932.012.415,59	10.903.739,28	7.027,00	284,00	611.857,00	339.764,00	
ES	57.855.957.622,93	37.136.556,83	400.115.045,19	14.997.844,91	4.194,00	430,00	652.687,00	215.054,00	
GO	62.579.172.118,20	18.509.747,04	353.594.235,33	2.418.835,05	4.808,00	316,00	2.139.061,00	391.768,00	
MA	31.372.896.398,68	23.456.846,43	244.722.869,45	4.613.117,05	3.955,00	261,00	655.071,00	82.466,00	
MG	235.464.069.597,77	83.732.116,15	1.691.760.907,33	17.226.554,06	20.192,00	979,00	4.181.903,00	1.477.289,00	
MS	26.696.739.986,17	14.055.982,74	246.880.806,35	8.389.059,98	3.785,00	193,00	816.278,00	285.905,00	
MT	38.676.454.737,79	48.459.757,79	333.646.397,10	8.535.256,06	5.585,00	269,00	791.643,00	252.644,00	
PA	48.641.719.262,44	27.866.394,62	299.221.831,47	5.212.416,00	3.322,00	286,00	858.475,00	136.318,00	
PB	21.871.634.981,55	19.225.548,71	221.400.733,12	5.187.299,39	3.845,00	244,00	472.789,00	177.497,00	
PE	60.840.743.261,13	78.116.393,60	418.737.328,21	5.403.138,66	7.967,00	473,00	2.003.870,00	255.582,00	
PI	14.019.968.955,82	1.483.898,67	150.127.146,46	518.729,39	762,00	146,00	91.469,00	21.280,00	
PR	149.820.308.549,96	76.464.671,17	579.260.506,94	8.675.552,84	3.715,00	687,00	3.117.908,00	622.338,00	
RJ	301.834.031.274,55	71.605.239,22	1.558.015.119,40	73.669.548,93	24.168,00	900,00	2.705.872,00	1.178.673,00	
RN	22.532.817.074,37	25.994.132,12	219.224.715,76	3.365.991,44	3.572,00	226,00	464.823,00	155.502,00	
RO	14.370.397.615,74	11.631.298,81	174.649.631,66	6.726.253,13	2.179,00	125,00	312.167,00	210.010,00	
RR	4.012.013.105,69	8.778.052,54	36.696.419,56	359.488,97	752,00	35,00	78.481,00	21.247,00	
RS	171.964.141.077,18	56.366.335,96	1.106.842.252,90	23.301.342,21	12.904,00	809,00	5.211.037,00	2.192.833,00	
SC	102.130.499.200,39	42.586.063,98	471.132.736,44	18.652.713,00	7.532,00	410,00	2.505.722,00	600.810,00	
SE	16.579.984.516,14	18.676.075,94	156.205.503,35	1.772.895,30	3.251,00	138,00	289.185,00	153.766,00	
SP	879.702.987.629,63	269.614.626,45	3.768.660.795,38	148.384.781,35	56.210,00	2.363,00	21.992.631,00	4.293.153,00	
TO	10.530.248.839,34	10.996.044,85	82.659.178,91	1.688.342,14	1.112,00	100,00	96.862,00	49.893,00	

DMU 2008

	(I) PIB	(I) ORES	(I) DPES	(LF) DINF	(I) NSERV	(I) NIMAG	(I) NPT	(O) NPB
AC	5.895.497.157,39	12.201.884,91	90.767.512,95	1.123.880,88	1.501,00	42,00	141.007,00	86.239,00
AL	19.209.617.297,38	16.848.936,86	165.033.447,40	4.481.718,83	2.388,00	144,00	265.707,00	49.592,00
AM	47.759.222.435,80	14.348.214,80	224.695.968,20	4.096.413,05	1.939,00	210,00	595.166,00	105.404,00
AP	6.414.140.181,06	18.172.801,57	91.271.007,57	1.320.392,37	800,00	68,00	65.555,00	55.967,00
BA	117.743.513.254,95	673.937.133,10	870.814.101,12	14.302.788,06	11.781,00	603,00	2.790.508,00	448.820,00
CE	56.470.059.141,71	32.166.969,89	437.171.044,98	9.032.584,96	4.681,00	374,00	1.106.963,00	262.021,00
DF	109.294.542.106,83	26.302.960,82	1.046.720.593,73	9.450.304,24	6.972,00	287,00	669.904,00	300.927,00
ES	64.362.008.016,67	34.650.015,54	427.488.469,34	19.399.734,59	5.393,00	446,00	702.508,00	236.363,00
GO	69.616.360.060,93	28.092.359,56	385.559.294,63	4.740.066,16	5.331,00	338,00	1.597.972,00	407.301,00
MA	34.900.858.830,78	30.726.730,64	285.891.995,31	5.419.344,03	4.508,00	256,00	453.415,00	158.209,00
MG	261.942.606.392,57	78.659.346,04	1.855.332.152,07	33.155.579,57	23.597,00	990,00	4.357.879,00	1.656.553,00
MS	29.698.856.671,04	40.315.722,36	279.105.578,43	7.642.311,49	3.963,00	192,00	1.063.069,00	299.938,00
MT	43.025.720.983,02	78.424.624,50	378.504.481,93	16.465.577,52	5.319,00	254,00	833.205,00	224.820,00
PA	54.111.604.988,33	43.552.218,76	333.798.361,12	5.743.090,05	3.656,00	292,00	827.418,00	143.163,00
PB	24.331.156.269,07	25.571.327,19	248.593.351,35	11.197.723,84	4.117,00	242,00	482.000,00	177.003,00
PE	67.682.440.433,08	51.627.181,36	448.329.635,36	9.855.538,38	8.087,00	463,00	2.115.809,00	264.328,00
PI	15.596.550.319,13	1.536.919,75	157.781.610,23	127.810,00	939,00	141,00	236.817,00	160.791,00
PR	166.667.985.392,22	65.586.391,10	640.563.664,27	8.756.642,57	6.847,00	715,00	3.509.514,00	719.210,00
RJ	335.776.039.992,39	132.713.805,79	1.671.736.106,91	53.513.079,15	25.443,00	877,00	2.889.924,00	1.136.942,00
RN	25.066.689.979,11	67.241.194,67	229.126.403,77	9.820.712,80	3.806,00	225,00	438.133,00	166.244,00
RO	15.986.385.578,04	14.563.045,39	197.904.417,96	4.666.742,34	2.371,00	137,00	329.869,00	233.647,00
RR	4.463.174.239,62	10.288.424,15	48.348.059,89	130.988,00	824,00	35,00	73.182,00	18.712,00
RS	191.301.948.517,08	46.534.745,39	1.139.581.980,91	26.082.097,38	13.373,00	791,00	5.526.386,00	2.275.246,00
SC	113.615.335.020,85	48.338.657,14	605.752.658,62	14.967.458,91	7.117,00	432,00	2.617.989,00	682.090,00
SE	18.444.446.176,12	59.313.679,75	147.434.455,67	3.633.188,94	3.045,00	134,00	280.536,00	149.059,00
SP	978.627.838.313,78	241.749.441,93	4.220.112.928,43	135.681.620,97	55.727,00	2.291,00	23.059.896,00	4.614.148,00

DMU 2009

	(I) PIB	(I) ORES	(I) DPSS	(LF) DINF	(I) NSERV	(I) NIMAG	(I) NPT	(O) NPB
AC	7.386.436.282,00	18.084.964,00	100.239.833,00	5.374.210,00	1.741,00	183,00	112.754,00	68.889,00
AL	21.234.950.634,00	5.053.619,00	166.134.535,00	7.435.921,00	2.284,00	222,00	551.982,00	76.749,00
AM	7.404.389.145,00	7.959.791,10	125.497.224,20	6.851.865,30	2.484,00	95,00	953.167,00	174.388,00
AP	49.614.250.548,00	3.791.284,00	248.963.646,00	8.652.782,00	1.666,00	184,00	127.775,00	92.993,00
BA	137.075.000.000,00	37.956.370,00	1.034.275.982,00	110.664.972,00	12.753,00	859,00	2.025.867,00	724.552,00
CE	65.703.760.571,00	46.693.760,00	494.829.253,00	6.809.541,00	4.487,00	383,00	1.480.099,00	456.174,00
DF	131.487.000.000,00	45.766.382,00	1.271.038.872,00	58.015.092,00	8.943,00	497,00	874.493,00	326.672,00
ES	66.763.012.316,00	39.630.033,00	451.746.077,00	43.035.069,00	5.350,00	449,00	1.142.799,00	343.901,00
GO	85.615.343.886,00	105.423.740,00	411.286.125,00	9.212.731,00	5.714,00	422,00	1.783.016,00	528.577,00
MA	39.854.676.631,00	70.297.020,02	342.741.452,00	15.475.780,98	4.494,00	382,00	386.891,00	172.569,00
MG	57.294.192.154,00	51.888.183,00	485.879.319,00	9.494.724,00	23.187,00	300,00	4.532.091,00	1.506.789,00
MS	36.368.093.687,00	44.200.049,00	311.527.485,00	17.064.541,00	3.939,00	269,00	991.742,00	432.550,00
MT	287.055.000.000,00	170.434.382,97	2.010.420.199,00	44.571.068,03	5.413,00	1.645,00	953.730,00	185.202,00
PA	58.401.829.650,00	18.854.417,00	401.434.682,00	16.691.363,00	3.810,00	327,00	969.419,00	425.337,00
PB	28.718.598.467,00	19.111.162,00	273.581.540,00	15.834.357,00	4.476,00	290,00	823.952,00	199.810,00
PE	19.032.665.023,00	27.981.308,42	165.095.003,00	1.468.614,58	7.232,00	210,00	2.842.157,00	586.005,00
PI	189.992.000.000,00	28.436.266,00	710.661.846,00	38.374.759,00	2.330,00	782,00	123.998,00	15.733,00
PR	78.428.308.142,00	89.083.834,00	527.030.439,00	20.598.813,00	6.484,00	721,00	3.623.320,00	655.957,00
RJ	353.878.000.000,00	168.425.199,00	1.879.597.963,00	95.262.210,00	25.361,00	1.027,00	9.246.048,00	2.232.986,00
RN	27.904.988.655,00	21.365.251,00	318.274.010,00	15.834.357,00	3.651,00	353,00	225.735,00	181.811,00
RO	5.593.491.059,00	8.240.869,00	61.527.170,00	3.996.062,00	3.127,00	51,00	422.980,00	161.149,00
RR	215.864.000.000,00	185.306.100,00	1.256.373.677,00	34.037.637,00	1.015,00	985,00	101.896,00	33.789,00
RS	20.236.193.702,00	17.829.052,00	231.531.356,00	8.603.941,00	14.871,00	193,00	4.885.780,00	1.686.780,00
SC	129.806.000.000,00	137.057.150,00	606.351.844,00	24.517.325,00	8.494,00	514,00	2.536.001,00	725.946,00
SE	19.767.110.932,00	1.027.353,00	252.821.065,00	1.136.581,00	3.323,00	150,00	442.643,00	197.345,00
SP	1.084.350.000.000,00	310.490.887,00	4.331.116.774,00	154.367.474,00	56.994,00	3.174,00	23.068.159,00	5.937.348,00
TO	14.571.365.601,00	12.594.592,30	128.809.326,70	2.075.014,00	1.436,00	164,00	327.636,00	103.603,00

DMU 2010

	(I) PIB	(I) ORES	(I) DPRESS	(LF) DINIF	(I) NSERV	(I) NIMAG	(I) NPT	(O) NPB
AC	8.596.486.321,00	19.909.597,16	111.358.215,60	7.008.254,54	1.693,00	183,00	132.349,00	88.629,00
AL	24.713.671.883,00	2.900.941,54	188.038.787,10	10.031.633,06	2.267,00	222,00	607.408,00	163.515,00
AM	8.617.380.232,00	9.636.350,53	135.095.260,30	2.642.910,37	2.355,00	95,00	739.247,00	167.544,00
AP	57.742.084.259,00	7.914.302,40	293.835.708,30	1.055.213,00	1.855,00	183,00	129.301,00	56.983,00
BA	159.530.000.000,00	181.209.106,00	999.674.569,00	15.037.331,00	10.260,00	791,00	2.508.589,00	813.109,00
CE	76.467.386.630,00	128.923.694,57	541.792.503,40	24.482.168,33	4.681,00	544,00	1.288.794,00	296.962,00
DF	153.028.000.000,00	61.575.585,29	1.354.112.188,00	57.191.588,71	9.780,00	497,00	904.770,00	381.034,00
ES	77.700.165.577,00	16.904.714,24	501.768.998,80	57.566.599,66	5.784,00	421,00	1.071.714,00	251.045,00
GO	99.640.896.435,00	147.743.753,76	563.683.197,70	10.914.123,64	6.397,00	490,00	1.661.574,00	505.144,00
MA	46.383.691.595,00	87.689.976,86	394.738.310,20	16.386.416,94	4.770,00	420,00	375.312,00	141.022,00
MG	66.680.158.107,00	27.117.563,00	530.918.195,00	15.037.331,00	24.480,00	300,00	4.663.794,00	1.796.123,00
MS	42.325.934.723,00	68.288.788,96	324.865.003,10	15.333.392,84	4.522,00	266,00	972.415,00	496.387,00
MT	334.080.000.000,00	115.459.425,48	2.277.210.603,00	50.019.566,52	5.605,00	1.645,00	1.041.847,00	178.029,00
PA	67.969.249.385,00	36.645.213,18	459.231.460,30	16.925.390,62	3.989,00	354,00	1.073.960,00	396.344,00
PB	33.423.295.004,00	39.265.421,09	323.038.375,10	9.981.177,11	4.094,00	280,00	806.715,00	204.755,00
PE	22.150.606.636,00	3.388.635,49	202.147.496,20	844.639,01	7.907,00	198,00	2.649.283,00	549.508,00
PI	2.211.170.000,00	110.296.011,72	797.825.744,40	56.137.923,88	2.036,00	798,00	228.651,00	50.704,00
PR	91.276.476.557,00	84.608.211,96	576.728.840,60	17.561.390,74	9.803,00	747,00	3.877.800,00	983.902,00
RJ	411.851.000.000,00	514.665.747,70	2.073.517.117,00	127.381.620,30	25.032,00	1.046,00	10.006.416,00	2.135.781,00
RN	32.476.399.187,00	24.737.068,96	375.599.077,10	12.686.266,34	3.855,00	354,00	545.451,00	217.920,00
RO	6.509.819.829,00	10.539.791,63	80.307.552,73	5.410.333,43	3.453,00	51,00	405.847,00	199.142,00
RR	2.512.270.000,00	283.486.245,69	1.414.946.264,00	42.561.488,31	985,00	985,00	108.944,00	40.555,00
RS	23.551.298.043,00	24.081.786,56	284.461.750,60	9.876.692,54	14.739,00	197,00	5.118.364,00	1.756.172,00
SC	151.071.000.000,00	142.239.597,18	736.036.968,70	35.545.867,72	10.023,00	537,00	2.746.356,00	756.841,00
SE	23.005.369.876,00	33.852.773,44	247.351.687,10	6.216.572,36	2.882,00	150,00	469.980,00	236.407,00
SP	12.619.900.000,00	300.429.426,40	4.631.997.297,00	141.787.944,60	61.249,00	3.207,00	22.165.542,00	4.171.750,00
TO	16.958.454.698,00	42.980.081,14	163.032.266,50	4.139.412,36	1.894,00	164,00	334.216,00	72.813,00

DMU 2011

	(I) PIB	(I) ORES	(I) DPSS	(LF) DINF	(I) NSERV	(I) NMAG	(I) NPT	(O) NPB
AC	9.446.830.664,00	6.697.767,14	128.022.515,30	7.243.489,46	1.839,00	166,00	141.395,00	97.596,00
AL	27.158.290.566,00	9.817.811,60	207.731.085,60	1.116.526,00	2.170,00	222,00	582.510,00	165.494,00
AM	9.469.791.351,00	3.182.469,30	136.745.744,40	7.446.307,50	2.335,00	100,00	977.086,00	171.468,00
AP	63.453.796.329,00	10.410.286,50	359.288.043,80	1.310.317,00	1.770,00	183,00	124.807,00	79.979,00
BA	175.311.000.000,00	193.704.985,00	1.153.442.637,00	12.935.089,00	12.705,00	798,00	2.456.604,00	621.200,00
CE	84.031.361.862,00	81.391.813,74	647.086.130,90	14.835.255,36	5.211,00	544,00	1.309.179,00	336.225,00
DF	168.165.000.000,00	78.001.590,03	1.410.763.512,00	65.563.522,97	9.982,00	502,00	941.569,00	414.066,00
ES	85.386.084.421,00	28.484.470,94	535.590.648,90	51.189.774,26	5.150,00	400,00	2.009.582,00	284.734,00
GO	109.497.000.000,00	49.828.255,24	635.863.809,10	13.700.109,36	7.260,00	420,00	1.666.234,00	505.313,00
MA	50.971.858.000,00	159.488.495,01	438.316.295,00	16.965.525,89	4.770,00	391,00	499.192,00	253.067,00
MG	73.276.003.560,00	43.222.779,00	547.678.201,00	12.935.089,00	24.046,00	300,00	5.182.298,00	1.569.576,00
MS	46.512.717.298,00	43.572.594,59	358.102.715,10	16.670.403,61	4.714,00	269,00	754.947,00	376.473,00
MT	367.127.000.000,00	135.982.065,16	2.600.529.067,00	56.275.622,84	5.308,00	1.645,00	1.156.532,00	216.328,00
PA	74.692.608.735,00	60.459.623,28	466.608.347,60	29.331.883,72	4.709,00	384,00	1.025.525,00	347.717,00
PB	36.729.449.258,00	31.685.481,02	348.217.131,00	9.905.444,68	3.896,00	287,00	590.554,00	224.676,00
PE	24.341.692.893,00	207.914.739,68	23.134.189,00	807.573,02	8.493,00	209,00	2.559.264,00	481.065,00
PI	242.989.000.000,00	118.418.814,09	990.197.791,90	34.905.749,01	2.259,00	835,00	231.740,00	43.740,00
PR	100.305.000.000,00	72.667.639,35	643.172.774,90	18.132.893,25	12.473,00	749,00	4.240.448,00	1.221.800,00
RJ	452.590.000.000,00	497.790.889,15	2.327.701.121,00	77.282.849,85	25.670,00	1.049,00	9.761.179,00	2.349.820,00
RN	35.688.888.719,00	10.086.512,95	515.770.271,10	28.613.210,35	3.825,00	359,00	461.072,00	206.220,00
RO	7.153.755.998,00	22.047.010,64	90.597.118,11	2.914.257,15	3.199,00	52,00	413.968,00	221.356,00
RR	276.078.000.000,00	233.911.851,85	1.500.027.877,00	68.080.958,15	1.044,00	968,00	121.037,00	37.688,00
RS	25.880.937.421,00	10.799.821,01	341.677.125,30	15.087.438,89	15.088,00	199,00	4.160.089,00	1.734.858,00
SC	166.015.000.000,00	99.341.829,85	849.073.374,00	46.821.965,15	10.599,00	585,00	2.762.045,00	805.018,00
SE	25.281.007.316,00	41.165.402,53	279.016.567,20	15.467.632,67	3.973,00	170,00	370.450,00	168.893,00
SP	1.386.830.000.000,00	318.881.313,70	5.212.041.557,00	210.120.395,30	56.355,00	3.384,00	24.547.588,00	5.030.932,00
TO	18.635.945.416,00	16.827.187,71	213.768.727,80	4.288.869,29	2.011,00	167,00	381.858,00	105.085,00

DMU 2012

	(I) PIB	(I) ORES	(I) DPSS	(LF) DINF	(I) NSERV	(I) NMAG	(I) NPT	(O) NPB
AC	9.323.084.393,00	26.811.234,63	141.634.627,30	14.537.371,27	1.959,00	66,00	173.512,00	104.475,00
AL	30.256.165.574,00	11.361.179,91	217.006.325,50	17.033.928,59	2.302,00	140,00	592.251,00	174.180,00
AM	68.436.516.697,00	14.920.076,17	401.412.098,40	20.922.764,83	2.467,00	145,00	939.805,00	252.795,00
AP	9.507.195.739,00	10.604.546,22	162.559.100,00	8.773.588,88	1.891,00	82,00	139.205,00	88.520,00
BA	169.480.000.000,00	201.815.795,34	1.271.695.158,00	70.195.562,66	12.489,00	630,00	2.169.837,00	605.456,00
CE	93.272.012.542,00	99.810.637,75	730.341.762,40	21.147.786,75	5.223,00	340,00	1.329.222,00	433.974,00
DF	174.371.000.000,00	165.525.635,34	1.434.972.362,00	80.009.118,66	10.889,00	323,00	958.303,00	426.861,00
ES	103.567.000.000,00	83.813.805,37	582.095.378,90	15.001.769,93	5.418,00	300,00	1.194.491,00	290.052,00
GO	117.958.000.000,00	200.351.273,09	719.974.239,70	11.907.969,51	8.241,00	355,00	1.772.344,00	680.766,00
MA	55.324.732.669,00	142.516.798,79	489.008.212,20	14.098.558,91	6.427,00	254,00	679.297,00	266.479,00
MG	409.372.000.000,00	332.013.364,11	2.770.959.392,00	71.589.964,89	25.381,00	989,00	5.352.412,00	1.625.171,00
MS	52.202.730.766,00	86.275.622,05	348.116.334,20	20.066.482,15	4.547,00	191,00	821.264,00	400.728,00
MT	75.711.490.303,00	164.777.948,00	550.003.729,00	43.955.551,00	6.120,00	239,00	1.244.839,00	236.109,00
PA	93.683.508.289,00	71.229.855,24	563.696.175,10	24.143.891,76	5.044,00	347,00	1.010.610,00	368.264,00
PB	37.574.737.783,00	38.714.104,22	376.474.016,40	24.004.797,58	4.588,00	268,00	833.187,00	228.957,00
PE	110.670.000.000,00	180.582.116,37	674.586.950,70	30.851.762,13	9.342,00	447,00	2.647.725,00	459.746,00
PI	26.086.211.971,00	- 259.506,94	266.639.612,00	3.682.226,34	2.465,00	137,00	233.483,00	56.629,00
PR	253.757.000.000,00	418.067.793,22	1.340.097.280,00	50.296.415,78	13.168,00	778,00	4.729.856,00	1.140.299,00
RJ	490.175.000.000,00	834.849.114,00	2.410.742.454,00	103.307.788,00	26.978,00	807,00	10.686.523,00	2.355.881,00
RN	38.273.749.660,00	62.223.594,47	516.311.376,40	19.727.725,73	3.899,00	204,00	584.459,00	248.221,00
RO	29.512.851.648,00	52.811.649,98	331.852.898,20	25.435.358,92	3.363,00	152,00	467.642,00	225.922,00
RR	7.369.100.043,00	32.192.902,27	96.405.171,74	2.061.505,79	1.120,00	47,00	175.872,00	39.542,00
RS	279.483.000.000,00	351.306.889,21	1.540.039.328,00	44.955.009,79	14.657,00	734,00	4.239.379,00	1.697.944,00
SC	179.213.000.000,00	124.851.540,11	919.526.862,70	65.560.289,19	12.242,00	439,00	2.901.359,00	802.644,00
SE	27.774.003.798,00	57.962.661,45	294.735.920,90	6.319.878,55	3.956,00	155,00	637.562,00	231.487,00
SP	1.430.600.000.000,00	661.570.193,90	6.361.189.148,00	314.323.541,10	63.258,00	2.528,00	25.141.592,00	5.490.689,00
TO	19.144.887.288,00	37.131.228,25	244.751.144,20	24.524.415,05	2.177,00	128,00	402.728,00	110.819,00

DMU	2013									
	(I) PIB	(I) ORES	(I) DPSS	(LF) DINF	(I) NSERV	(I) NIMAG	(I) NPT	(O) NPB		
AC	10.269.501.550,00	20.171.297,15	152.593.425,10	11.685.201,75	1.864,00	59,00	184.397,00	109.153,00		
AL	33.327.569.091,00	63.316.165,04	246.029.032,40	16.509.928,56	2.397,00	136,00	640.723,00	192.078,00		
AM	75.383.734.035,00	18.316.617,82	454.947.972,30	25.606.890,88	2.586,00	141,00	937.643,00	300.822,00		
AP	10.472.302.648,00	687.060,05	183.887.145,10	10.321.367,85	1.903,00	69,00	174.887,00	112.545,00		
BA	186.684.000.000,00	226.318.499,69	1.398.496.229,00	97.778.656,31	13.294,00	636,00	2.656.141,00	580.560,00		
CE	102.740.000.000,00	51.695.975,71	839.983.026,30	41.397.152,99	5.462,00	387,00	1.402.328,00	418.950,00		
DF	192.072.000.000,00	148.298.997,96	1.604.627.628,00	61.559.317,04	10.158,00	334,00	915.569,00	468.984,00		
ES	114.080.000.000,00	64.254.597,19	657.368.015,70	85.781.886,11	6.268,00	284,00	1.190.856,00	370.265,00		
GO	129.932.000.000,00	295.070.169,92	763.128.516,90	14.650.643,18	8.566,00	350,00	1.923.895,00	724.533,00		
MA	60.940.929.410,00	206.407.655,98	612.847.425,00	12.482.246,02	6.838,00	236,00	646.645,00	253.491,00		
MG	450.928.000.000,00	447.753.558,60	3.111.269.541,00	73.978.195,40	24.965,00	1.068,00	5.750.612,00	1.653.764,00		
MS	57.502.002.760,00	135.013.143,50	392.871.717,60	26.641.668,90	4.729,00	186,00	809.905,00	302.324,00		
MT	83.397.214.293,00	165.164.992,00	602.009.231,00	24.645.827,00	6.301,00	244,00	1.265.172,00	317.392,00		
PA	103.194.000.000,00	81.030.405,21	664.303.923,70	21.933.327,09	6.327,00	375,00	1.025.929,00	379.624,00		
PB	41.389.073.790,00	28.025.499,10	426.912.613,40	22.155.924,50	4.877,00	256,00	727.644,00	288.447,00		
PE	121.905.000.000,00	128.737.370,16	889.548.775,10	42.037.981,74	10.388,00	420,00	2.584.624,00	729.015,00		
PI	28.734.309.695,00	37.026.845,22	309.178.494,40	14.415.671,38	2.646,00	162,00	342.678,00	88.951,00		
PR	279.517.000.000,00	254.351.346,87	1.308.151.275,00	39.882.523,13	14.930,00	809,00	4.224.133,00	1.352.107,00		
RJ	539.934.000.000,00	657.682.838,94	2.671.539.109,00	113.890.661,06	26.254,00	805,00	11.152.888,00	2.350.581,00		
RN	42.159.044.676,00	50.628.727,87	581.655.279,70	21.914.188,43	4.083,00	214,00	663.914,00	230.914,00		
RO	32.508.798.908,00	64.063.081,84	347.502.451,60	18.344.558,56	3.977,00	145,00	515.875,00	223.900,00		
RR	8.117.161.780,00	23.729.453,62	107.854.840,30	10.121.032,08	1.198,00	44,00	82.987,00	39.596,00		
RS	307.854.000.000,00	353.627.257,31	1.645.274.804,00	71.124.306,69	15.032,00	773,00	4.436.773,00	1.665.045,00		
SC	197.405.000.000,00	196.922.954,47	1.007.908.878,00	69.188.401,53	13.015,00	452,00	3.092.458,00	827.763,00		
SE	30.593.434.857,00	73.450.998,40	273.119.863,70	9.447.427,90	4.110,00	151,00	912.928,00	321.611,00		
SP	1.575.820.000.000,00	867.665.824,56	6.245.982.002,00	545.209.394,44	65.937,00	2.501,00	25.515.955,00	4.485.553,00		
TO	21.088.348.167,00	31.634.255,92	281.596.884,40	12.589.959,68	2.206,00	124,00	425.696,00	138.778,00		

**APÊNDICE III – RESULTADOS - TABELAS DE CORRESPONDÊNCIA**

## Tabelas de Correspondência

<u>Observações</u>		
Saída criada		23-DEC-2014 21:40:39
Comentários		
	Dados	I:\Base de dados jailson.sav
	Conjunto de dados ativo	Conjunto_de_dados1
	Filtro	<none>
Entrada	Peso	<none>
	Arquivo dividido	<none>
	N de linhas em arquivo de dados de trabalho	2585
		CORRESPONDENCE
		TABLE=TExadmpub(1 7) BY
		DClasse(1 5)
		/DIMENSIONS=2
		/MEASURE=CHISQ
		/STANDARDIZE=RCMEAN
Sintaxe		
		/NORMALIZATION=SYMMETRIC
		TRICAL
		/PRINT=TABLE RPOINTS
		CPOINTS
		/PLOT=NDIM(1,MAX)
		BIPLOT(20) TRROWS(20)
		TRCOLUMNS(20).
Recursos	Tempo do processador	00:00:00,61
	Tempo decorrido	00:00:00,59

[Conjunto\_de\_dados1] I:\Base de dados jailson.sav

### Crédito

CORRESPONDENCE  
Version 1.1  
by  
Data Theory Scaling System Group (DTSS)  
Faculty of Social and Behavioral Sciences  
Leiden University, The Netherlands

**Tabela de correspondência**

Tempo de experiência na Administração Pública	Classe para o resultado do DSBM Score					
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	Margem ativa
Entre 0 e 5 anos	101	34	16	12	10	173
Entre 5 e 10 anos	277	232	76	48	59	692
Entre 10 e 15 anos	220	80	55	32	65	452
Entre 15 e 20 anos	133	82	45	39	31	330
Entre 20 e 25 anos	94	28	5	21	24	172
Entre 25 e 30 anos	50	18	15	29	11	123
Mais de 30 anos	64	21	4	27	2	118
<b>Margem ativa</b>	<b>939</b>	<b>495</b>	<b>216</b>	<b>208</b>	<b>202</b>	<b>2060</b>

**Tabela de correspondência**

Experiência como gestor	Classe para o resultado do DSBM Score					
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	Margem ativa
Não possui experiência como gestor	218	71	29	39	34	391
Possui experiência como gestor	721	424	187	169	168	1669
<b>Margem ativa</b>	<b>939</b>	<b>495</b>	<b>216</b>	<b>208</b>	<b>202</b>	<b>2060</b>

**Tabela de correspondência**

Tempo de experiência como Gestor na Administração Pública	Classe para o resultado do DSBM Score					
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	Margem ativa
Menos de 5 anos	651	298	120	82	124	1275
Entre 5 e 10 anos	155	122	52	74	48	451
Entre 10 e 15 anos	80	45	23	25	19	192
Mais de 15 anos	53	30	21	27	11	142
<b>Margem ativa</b>	<b>939</b>	<b>495</b>	<b>216</b>	<b>208</b>	<b>202</b>	<b>2060</b>

**Tabela de correspondência**

Tempo dedicado ao planejamento estratégico	Classe para o resultado do DSBM Score					Margem ativa
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Menos de 10% do tempo de trabalho	618	300	111	115	109	1253
Entre 10% e 20% do tempo de trabalho	218	163	99	74	74	628
mais de 20% do tempo de trabalho	103	32	6	19	19	179
<b>Margem ativa</b>	<b>939</b>	<b>495</b>	<b>216</b>	<b>208</b>	<b>202</b>	<b>2060</b>

**Tabela de correspondência**

Tempo dedicação para as atividades de gestão das rotinas da unidade	Classe para o resultado do DSBM Score					Margem ativa
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Menos de 10% do meu tempo de trabalho	567	291	123	83	104	1168
Entre 10% e 20% do meu tempo de trabalho	176	120	59	58	63	476
Entre 20% e 30% do meu tempo de trabalho	94	33	16	45	27	215
Mais de 30% do meu tempo de trabalho	102	51	18	22	8	201
<b>Margem ativa</b>	<b>939</b>	<b>495</b>	<b>216</b>	<b>208</b>	<b>202</b>	<b>2060</b>

**Tabela de correspondência**

Grau de instrução	Classe para o resultado do DSBM Score					Margem ativa
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Ensino Médio	22	6	12	2	3	45
Superior	405	214	94	44	84	841
Especialização	438	244	104	149	100	1035
Mestrado	67	27	5	12	14	125
Doutorado	7	4	1	1	1	14
<b>Margem ativa</b>	<b>939</b>	<b>495</b>	<b>216</b>	<b>208</b>	<b>202</b>	<b>2060</b>

**Tabela de correspondência**

Formação Superior	Classe para o resultado do DSBM Score					Margem ativa
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Sem formação superior	23	9	8	1	2	43
Formação superior não relacionada com a área de gestão	614	313	142	135	119	1323
Formação superior relacionada com a área de gestão	302	173	66	72	81	694
<b>Margem ativa</b>	<b>939</b>	<b>495</b>	<b>216</b>	<b>208</b>	<b>202</b>	<b>2060</b>

**Tabela de correspondência**

Área de estudo da pós-graduação	Classe para o resultado do DSBM Score					Margem ativa
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Sem pós-graduação	452	176	84	80	72	864
Pós-graduação não relacionada com a área de gestão	330	234	99	93	80	836
Pós-graduação relacionada com a área de gestão	157	85	33	35	50	360
<b>Margem ativa</b>	<b>939</b>	<b>495</b>	<b>216</b>	<b>208</b>	<b>202</b>	<b>2060</b>

**Tabela de correspondência**

Quantidade de horas dedicadas a capacitações (cursos de extensão)	Classe para o resultado do DSBM Score					Margem ativa
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Não participou	239	54	22	39	18	372
Menos de 10 horas	392	197	98	59	81	827
Entre 10 e 20 horas	106	123	36	45	48	358
Entre 20 e 30 horas	49	35	24	24	25	157
Mais de 30 horas	153	86	36	41	30	346
<b>Margem ativa</b>	<b>939</b>	<b>495</b>	<b>216</b>	<b>208</b>	<b>202</b>	<b>2060</b>

**Tabela de correspondência**

Participação em cursos de extensão na área de Gestão Pública	Classe para o resultado do DSBM Score					Margem ativa
	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
Não participou de curso de extensão na área de gestão pública	251	59	27	42	18	397
Participou de curso de extensão na área de gestão pública	688	436	189	166	184	1663
<b>Margem ativa</b>	<b>939</b>	<b>495</b>	<b>216</b>	<b>208</b>	<b>202</b>	<b>2060</b>



**APÊNDICE IV – FORMULÁRIO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

**QUESTÕES SEMI-ESTRUTURADAS**

1) Como se encontrava o Judiciário Estadual até a criação do CNJ, em relação à gestão, em especial, TI e capacitação?

2) Da criação até agora, como está?

3) De agora em diante?

4) De que maneira, melhorar a gestão, pode contribuir na melhora dos conflitos (processos)?

5) Melhorar a gestão de TI e de capacitação, poder contribuir na melhora dos conflitos (processos)?

6) Acha que o magistrado deve conhecer ferramentas de gestão para desempenhar suas tarefas atualmente?

7) Em relação à resolução de processos, o PJE é eficiente?

**APÊNDICE V - QUESTIONÁRIOS – LEVANTAMENTO DE DADOS DOS GESTORES**

### Instrumento de Pesquisa

José Jailson da Silva, Secretário de Controle Interno do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, encontra-se desenvolvendo uma pesquisa sobre **DESEMPENHO NO JUDICIÁRIO ESTADUAL**, com objetivo, também, de servir como ferramenta de gestão, venho pedir a colaboração de Vossa Excelência em responder este questionário. O tempo dispendido é de no máximo 02 minutos. Esclareço que seu nome não será divulgado. Como forma de contribuição social, para cada questionário respondido, será doado R\$ 1,00, para instituições filantrópicas.

1. **Gênero:**  Feminino  Masculino
2. **Idade:**  menos de 30  30 - 40  40 - 50  50-60  + de 60
3. **Cargo:**  Desembargador  Juiz  Comissionado  Efetivo/comissionado  Efetivo
4. **UF:** \_\_\_\_\_

Item	Descrição				
I	Grau de Instrução	<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Doutorado
I	Grau de Instrução Na área de gestão	<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Doutorado
II	Área de formação	<input type="checkbox"/> Administração	<input type="checkbox"/> Ciências Contábeis	<input type="checkbox"/> Direito	<input type="checkbox"/> Economia
		<input type="checkbox"/> Outro: _____		<input type="checkbox"/> Não tenho curso superior	
II	Tempo de experiência na Administração Pública em anos	<input type="checkbox"/> Até 5	<input type="checkbox"/> 5 - 10	<input type="checkbox"/> 10 - 15	<input type="checkbox"/> 15 - 20
		<input type="checkbox"/> 20 - 25	<input type="checkbox"/> 25 - 30	<input type="checkbox"/> + de 30	
IV	Experiência como gestor em anos	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> até 5	<input type="checkbox"/> 5 - 10	<input type="checkbox"/> 10 - 15
		<input type="checkbox"/> + de 15			
V	Quantidade de horas dedicadas capacitação em gestão por ano.	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> menos de 10	<input type="checkbox"/> 10 - 20	<input type="checkbox"/> 20 - 30
				<input type="checkbox"/> + de 30	

VI Percentual da carga horária dispendido para planejamento estratégico  0 - 10%  10% - 20%  20% - 30%  + de 30%

VII Percentual da carga horária dispendido para gestão no trabalho  0 - 20%  20% - 40%  40% - 60%  + de 60%

**Obs.:** Incluir outras qualidades, entendendo necessário.