

EFICIÊNCIA PROCESSUAL NO PODER JUDICIÁRIO: UM ESTUDO EM VARAS CÍVEIS NO RIO GRANDE DO NORTE

PROCEDURAL EFFICIENCY IN THE JUDICIARY: A STUDY IN CIVIL COURTS IN RIO GRANDE DO NORTE

Jean Fernandes Gomes¹
Richard Medeiros de Araújo²
Tiago Ferreira Dias³

RESUMO

Este paper buscar mensurar a eficiência das varas cíveis do Poder Judiciário Estadual utilizando de técnicas não paramétricas, Análise Envoltória de Dados, as quais viabilizam a construção de *benchmarks* (fronteira da eficiência) para comparar a eficiência entre as unidades judiciárias. O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte pode ser visto como um prestador de serviços judiciais e o seu desempenho avaliado a partir de uma definição adequada dos insumos e dos produtos de cada segmento. A partir das bases de dados cedidas são analisadas a Justiça Potiguar, subdividida por varas únicas, cíveis referentes ao período de 2011 a 2013, sob a ótica força de trabalho e celeridade processual em conjunto com a carga de trabalho. O estudo envolveu 49 varas cíveis distribuídas em diferentes municípios do Estado do Rio Grande do Norte. O procedimento de análise foi estruturado por fases: (1) descrição da estatística básica, (2) calcular a correlação entre as variáveis de *input* e *output* para cada período (2011, 2012 e 2013), (3) Modelo de eficiência – compreende o peso (valoração) ideal de cada variável *input* e *output*, (4) *Ranking* de Eficiência, com o uso do modelo CCR orientado para *output*, (5) *Benchmark* – elencar as DMU's eficientes. Os resultados apontam sob a ótica, força de trabalho, o papel importante de uma instituição pública em ter mais servidores efetivos no seu quadro funcional para elevar o nível de eficiência dos seus processos e sob ótica, celeridade processual e carga de trabalho, os resultados informam que as comarcas ou varas de menor volume processual tende a ter um nível de eficiência maior que comarcas de maior estrutura.

Palavras-chaves: Eficiência; DEA; Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte.

ABSTRACT

This paper aims to measure the efficiency of the civil courts of the State Judiciary using nonparametric techniques, data envelopment analysis, which enable the construction of benchmarks (the efficient frontier) to compare the efficiency of the judicial units. The Rio Grande do Norte Court can be seen as a provider of legal services and their performance evaluated from a proper definition of inputs and products of each segment. From the transferred databases are analyzed Potiguar Justice, subdivided by single sticks, civil for the period 2011-2013, from the perspective labor force and promptness in conjunction with the workload. The study involved 49 civil courts distributed in different municipalities of Rio Grande do Norte. The analysis procedure was structured in phases: (1) description of basic statistics, (2) calculate the correlation between the input and output variables for each period (2011, 2012 and 2013), (3) Model efficiency - includes the weight (valuation) ideal of each input and output variable (4) Efficiency Ranking, using the CCR-oriented model output (5) Benchmark - list the efficient

¹ Mestre em Gestão Pública PPGP UFRN

² Doutor em Administração pelo PPGA/UFRN

³ Doutor em Administração e professor do PPGP UFRN

DMU's. The results show the perspective, the workforce, the role of a public institution to have more effective servers on its staff to raise the level of efficiency of its processes and in optics, promptness and workload, the results report the regions or procedural lower volume rods tends to have a higher level of efficiency than larger regions structure.

Key Words: Efficiency; DEA; Court of Rio Grande do Norte.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com os direitos do cidadão é uma resposta ao período histórico diretamente anterior ao da promulgação da constituição, ditadura militar. Por isso, a constituição de 1988 é intitulada de constituição cidadã, por ser considerada a mais completa entre as constituições brasileiras, com destaque para os vários aspectos que garantem o acesso à cidadania. O Estado se obriga a garantir ao cidadão a prática de seus direitos, em nome de um Estado Democrático, e para tanto necessita da eficiência em todos os âmbitos da gestão pública. Com objetivo de garantir ao cidadão a prática de seus direitos, o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (EC 88) declara que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

O princípio da eficiência, como, também, alguns princípios elencados na Constituição Federal que se enquadra em ferramentas democráticas, compreende um conjunto de direitos e garantias em detrimento daqueles que integram o processo, se caracterizando assim como uma exaltação do Estado Democrático de Direito nos litígios processuais. E este direito compreende a sua prestação eficiente, justa e célere, por meio da efetiva aplicação do direito.

Breus (2007) reforça afirmando que o aparelho do Estado converteu-se no grande Estado social-democrático, assumindo papéis sociais – educação, transporte, saúde, segurança, cultura e etc, como também, papéis econômicos – estabilidade micro e macroeconômica, fornecimento de infraestrutura pública, regulação dos serviços públicos e dentre outros.

A partir da Constituição de 1988, e principalmente, após a promulgação da Emenda Constitucional nº19/98, o Poder Judiciário e as mudanças que nele se fazem necessárias vem sendo objeto de intenso debate, não só em função dos aspectos materiais de seu funcionamento, mas principalmente pelo cumprimento do exercício da democracia brasileira, proporcionando um amplo debate sobre a eficiência nos recursos da máquina pública.

Neste sentido, vale dizer que a Reforma Constitucional do Poder Judiciário introduziu de modo expresso no rol de direitos fundamentais o princípio da duração razoável do processo, e o fez mediante a inserção do inciso LXXVIII, no artigo 5º da Constituição Federal, que aduz:

“a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantem a celeridade e tramitação.”.

Dessa forma, a reforma do Judiciário faz alusão, ainda que indiretamente, a um dos princípios constitucionais que vigoram e são aplicados ao referido Poder, o princípio da eficiência. Percebe-se, desde as reformas em curso na organização e no funcionamento do Poder Judiciário, uma tendência na administração pública à adoção de instrumentos de gestão visando à medição do desempenho, bem como do incremento de sua eficiência e resultados. Na tentativa de adequação a este cenário, tornou-se comum a elaboração e o uso de sistemas de mensuração que se propõem a conhecer melhor seus desempenhos organizacionais (ARAÚJO E BESSA, 2010 e GARBARDO,2002).

Garbardo (2002) define eficiência como uma relação entre os insumos e os resultados, sendo exemplos à utilização do mínimo de insumos para produzir um determinado resultado ou a obtenção de máximos resultados para um determinado nível de insumos. A eficiência pode ser medida por meio dos resultados, da produtividade e dos custos, ou seja, compreende que a eficiência pode ser quantificada.

Corroborando com a ideia de quantificar a eficiência, no campo acadêmico, nos últimos anos foram desenvolvidos alguns estudos para mensurar a eficiência de diferentes tipos de instituições, das mais diversas atividades, em diversos contextos, conforme a exemplo de Nogueira et al (2011), Souza (2012), Kuiaski (2001) e Schwengber (2006).

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, especificamente falando, através de seus gestores tem o dever do conhecimento e ao cumprimento da missão do Poder Judiciário Estadual. Por outro lado, os magistrados e servidores têm também a obrigação do conhecimento de sua produtividade e eficiência.

Como saber, comparando-se duas ou mais unidades judiciárias, se a produção está eficiente, se o desempenho está satisfatório. Será que se pode melhorar? Qual a deficiência? São perguntas a serem feitas todos os meses, entre o magistrado e servidores, entre os servidores, entre os magistrados, entre a Corregedoria e as secretarias, entre os Tribunais, entre os Tribunais e Conselho Nacional de Justiça.

Portanto, o problema da pesquisa pode ser expresso da seguinte forma: quais são os níveis de eficiência das varas cíveis, das Comarcas de primeira, segunda e terceira entrância, do Tribunal de Justiça do RN?

2 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DA PÚBLICA

O princípio da eficiência foi inserido na Constituição com o objetivo de transformar o modelo de administração burocrática em administração gerencial, voltado precipuamente a garantir o papel regulador do Estado, a recuperação de sua capacidade financeira e administrativa, compatível com os avanços tecnológicos, mais ágil, descentralizada e voltada para o controle de resultados.

O modelo de administração gerencial aproxima a ação estatal das administrações privadas, que buscam sempre atingir resultados, minimizar os custos e reduzir os controles das atividades-meio. Esse controle é o grande responsável pela falta de agilidade e aumento dos custos da máquina estatal.

Para atender a exigência constitucional, houve a promulgação da emenda Constitucional nº 19/1998 que acrescentou expressamente aos princípios constitucionais da Administração Pública uma maior flexibilização do sistema positivado pelo Constituinte de 1988, não incompatível com os postulados e exigências do Estado Democrático de Direito (MELLO, 2005), ou seja, após a integração da emenda da Reforma no Texto Constitucional, no processo de sua implementação legislativa na esfera federal que se percebe, com maior nitidez, a concretização de procedimentos e diretrizes, de forma persistente e articulada, das linhas de pensamento e das diretrizes conceituais da Nova Administração Pública.

Sob a ótica do direito administrativo e constitucional, e da administração pública, a ideia de eficiência aproxima-se da de economicidade, princípio expresso no art.70, caput, da Constituição Federal de 1988, referente ao controle financeiro da Administração Pública. Pois,

Busca-se o atingimento de objetivos traduzidos por boa prestação de serviços, do modo mais simples, mais rápido, e mais econômico, melhorando a relação custo/benefício da atividade da Administração Pública. O administrador deve sempre procurar a solução que melhor atenda ao interesse público, levando em conta o ótimo aproveitamento dos recursos públicos, conforme essa análise de custos e benefícios correspondentes (ALEXANDRINO, 2012, p. 202).

Desta forma, o conceito do princípio de eficiência é econômico e não jurídico, pois ele orienta a atividade administrativa a alcançar os melhores resultados a menor custo e utilizando os meios que dispõe. Assim, devem-se buscar os melhores benefícios a menor custo possível.

Nenhum princípio de direito administrativo tem valor substancial autossuficiente. Integra-se com os demais princípios, não podendo sobrepor-se a eles ou diminuir-lhes a validade. Compreende-se, então, que o princípio da eficiência possui uma relação direta com os cidadãos, na medida em que a sociedade, através da prestação de serviços públicos, se molda

como consumidora e cliente destes, fazendo com que a eficiência seja um elemento indispensável no fornecimento dos bens e serviços da Administração Pública.

Modesto (2000), complementa, afirmando que o princípio da eficiência pode ser percebido também como uma exigência inerente a toda atividade pública. Entende-se a atividade de gestão pública como atividade necessariamente racional e instrumental, voltada a servir ao público, na justa proporção das necessidades coletivas, temos de admitir como inadmissível juridicamente o comportamento administrativo negligente, contraprodutivo, ineficiente.

Mensuração de Eficiência

A Administração Pública Gerencial, impulsionada pela a Reforma Administrativa de 1998 e suas leis infraconstitucionais, fixou como uma das premissas para os gestores públicos a necessidade de avaliação do seu desempenho para impor o controle das finanças e direcionar para a busca da eficiência, eficácia e efetividade gerencial. Mensurar a gestão de uma organização pública, sob o olhar da eficiência, significa, portanto, verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência do Princípio da Eficiência preconizado pela Nova Gestão Pública.

A mensuração permite identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Essas oportunidades de melhoria identificadas podem ser consideradas como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo, e que, portanto devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento.

O processo de mensuração é complementado pelo planejamento da melhoria, formulado a partir das oportunidades de melhorias, identificadas na avaliação, podem ser transformadas em metas a serem atingidas em determinado período e formalizadas em um plano de melhorias da gestão. Quando realizada de forma sistemática, a mensuração da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da gestão pública de excelência.

Segundo Button e Weyman-Johnes (1992), as técnicas mais indicadas pela literatura para mensuração da eficiência são: a programação paramétrica, programação não-paramétrica e programação de fronteiras estocásticas paramétricas.

E complementando, os autores, destacaram duas metodologias para demarcação de fronteiras de eficiência: a) Estimação econométrica de funções de produção e a b) Versão de programação linear conhecida como Análise Envoltória de Dados.

Kuiaski (2002) conceitua Análise Envoltória de Dados, como uma ferramenta de programação linear para estimação de fronteiras de possibilidade de produção e avaliação de eficiência relativa de diferentes unidades tomadoras de decisão que congrega tanto a ideia de estimação de fronteiras de possibilidade de produção quanto existência de ineficiência gerada por decisões sub-ótimas.

Nessa última visão, as entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) de uma determinada unidade tomadora de decisão (DMU) são comparadas com entradas e saídas de uma combinação convexa de todas as outras unidades que realizam tarefas similares, de tal sorte que uma DMU será tida como relativamente eficiente se nenhuma outra, isolada ou em combinação com outras, puder suplantá-la em qualquer um de seus níveis de saída sem prejudicar qualquer outro nível de saída nem despende mais em pelo menos um de seus níveis de entrada.

Fochezatto (2010) compreende que a Análise Envoltória de Dados converte medidas de múltiplos insumos e produtos em uma única medida de eficiência. Ela propicia que se análise a eficiência comparativa de organizações complexas, comparação esta obtida pela revelação do desempenho de outras unidades, de modo que a referência não é obtida apenas teórica ou conceitualmente, mas através da observação das melhores práticas. As organizações que estiverem sob análise DEA são denominadas Decision Making Units (DMU) e deverão ter em comum a utilização dos mesmos recursos e produzir os mesmos produtos.

Sengupta e Sfeir (1988) corrobora, afirmando que a técnica DEA aplica a noção básica de eficiência de Pareto por estipular que uma dada DMU não é relativamente eficiente em produzir seus *outputs* dados *inputs*, se existir alguma outra DMU ou, combinações de DMUs, que produza mais do que alguns *outputs* sem produzir menos de qualquer outro e sem utilizar mais de qualquer *input*.

Conforme Schwengber (2006), a Análise Envoltória de Dados se baseia no envelopamento dos dados e tem como principais vantagens no uso desse método, as seguintes afirmativas: Assumem poucas hipóteses restritivas, apenas as hipóteses de livre disponibilidade e de convexidade; Não necessitam da especificação a priori de uma forma funcional para a relação entre *inputs* e *outputs*; Admitem a análise com muitos *inputs* e/ou *outputs*; e Permitem o cálculo da eficiência tanto na direção dos insumos (*inputs*), como na direção dos produtos (*outputs*).

Entretanto, essas vantagens e a capacidade de adaptação da Análise Envoltória de Dados não a torna uma metodologia sem base teórica. Pelo contrário, ela é bastante consistente com os princípios microeconômicos da teoria da firma, incorporando grande parte de seus conceitos (YEUNG E AZEVEDO,2012).

A literatura faz referência, basicamente, a duas características dos modelos básicos de DEA, que devem ser escolhidos para a pesquisa, em face do foco de orientação desejado, como medida de distância em relação à fronteira eficiente.

A modelagem com retornos constantes de escala, em alusão aos autores, Charnes, Cooper e Rhodes (1978) ficou, conhecido na literatura como Modelo CCR.

O modelo CCR espera retorno constante de escala e tem como axioma que todo plano de produção não observado, também pertence ao conjunto de possibilidades de produção (CHARNES, COOPER e RHODES,1978).

As fronteiras de produção dos Modelos CCR, portanto, caracterizam-se por tecnologias com retornos constantes à escala de produção. A modelagem BCC, em alusão aos autores (BANKER, CHARNES E COOPER,1984), superou a restrição dos rendimentos constante do modelo CCR e agora, admite que o conjunto de possibilidades de produção apresente retornos crescentes, constantes e decrescentes de escala em diferentes segmentos.

A fronteira de produção do modelo BCC é formada considerando combinações convexas de todas as DMUs sendo avaliadas para a eficiência. A fronteira do modelo BCC é um desenho convexo formado pelos níveis observados de consumo e produção para cada DMU. Então, visualizando a figura 1, concluímos que a fronteira do modelo BCC está contida na reta do modelo original CCR.

Assim, como consequência, as unidades de tomadas de decisão que são consideradas ineficientes no modelo BCC são necessariamente ineficientes no modelo original CCR.

Peña (2008) mostra a formulação matemática, a seguir, do modelo DEA CCR, que considera retornos constantes de escala. No Problema de Programação Linear (PPL), resolvido para cada uma das unidades da amostra (DMUs), pode ser apresentado considerando N unidades, produzindo m quantidade de produtos y , a partir de n quantidades de insumos x . Uma unidade o qualquer produz y_{r0} quantidades de produtos, utilizando x_{i0} insumos. A solução envolve a obtenção dos valores para v_i e u_r – o peso específico de cada insumo i e produto r – de tal forma que a medida de eficiência para a unidade produtiva analisada h_o seja maximizada, sujeita à restrição de que as medidas de eficiência de todas as unidades sejam menor ou igual a um. Desse modo, a eficiência relativa da unidade analisada, definida como a soma ponderada

dos produtos, dividida pela soma ponderada dos insumos, devido à restrição do problema, sempre tomará valores entre 0 e 1.

A partir daí, o método determina quais são as melhores práticas observadas, que tomam o valor de $h=1$ ou 100% e formam a fronteira eficiente (benchmarks) com as outras unidades que não atingiram valor de $h=1$ ou 100%. A eficiência das outras unidades analisadas é medida a partir das posições relativas por elas, ocupadas em relação à fronteira (PEÑA, 2008).

Lins e Ângulo-Meza (2000), ainda, sustentam que para fazer sentido ao contexto de mensuração e comparação, a Análise Envoltória de Dados requer que as DMUs analisadas façam parte de um conjunto homogêneo, obedecendo aos pre-requisitos do uso do DEA, como: as unidades em consideração desempenham as mesmas tarefas, com os mesmo objetivos e os fatores (*input* e *output*) que caracterizam o desempenho de todas as unidades do grupo são iguais, exceto por diferenças em intensidade e magnitude.

A regra que a técnica DEA deve obedecer, é que o número de unidades deve ser no mínimo duas vezes o número de *inputs* e *outputs* considerados (LINS E ÂNGULO-MEZA, 2000). E finalmente, para esta análise, imprescindível a adoção do chamado conjunto-referência ou fronteira de produção, que é um conjunto convexo que congrega os fatores selecionados como vitais para análise da eficiência.

Apesar de todos modelos DEA caracterizarem ineficiência, em relação a uma fronteira de produção, pelo mesmo caminho, cada modelo alcança a ineficiência de forma diferenciada. Cada um dos modelos associa cada DMU ineficiente com uma faceta. Facetas são superfícies no conjunto-referência formadas por DMUs eficientes (CHARNES, COOPER e RHODES, 1978).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa pretendeu investigar a eficiência relativa das cíveis das Comarcas de primeira, segunda e terceira entrância, do Tribunal de Justiça do RN. Desta forma, a metodologia utilizada neste estudo foi de cunho quantitativo. Segundo aos fins da pesquisa, pode-se definir como descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, levantando informações sobre situações específicas e relacionadas de forma a proporcionar a visualização de uma totalidade (VERGARA, 2005).

Ainda, com o propósito de compreender a classificação da presente pesquisa científica, em relação aos meios, a presente pesquisa é caracterizada como sendo bibliográfica e

documental. Bibliográfica, pois foi realizada uma busca sistematizada em livros, artigos e revistas, além de pesquisas em sites governamentais (VERGARA, 2005).

Já a pesquisa documental, detentora de tratamento analítico similar ao da pesquisa bibliográfica e, por vezes, a esta entrelaçada, objetivou buscar uma maior abrangência de observação do tema enunciado, bem como uma aproximação deste junto à sua prática no Poder Judiciário. Para tanto, os documentos tomados para análise foram: resoluções normativas que lançam diretrizes para o desenvolvimento e operação do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário e relatórios/listas de indicadores de desempenho dos sistemas judiciários nacionais e estaduais, sendo, no escopo nacional, um instrumento já em vigor (o relatório Justiça em Números) e outro estadual (relatórios dos sistemas proprietários SAJ e Recursos Humanos).

O presente estudo contemplou 49 (quarenta e nove) cíveis não especializadas do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, atendendo a ressalva expressa por Ferreira e Gomes (2009). Ou seja, a regra que a técnica DEA deve obedecer, é que o número de unidades (DMUs) deve ser no mínimo duas vezes o número de inputs e outputs considerados. A coleta de dados constitui-se uma etapa importante do estudo, pois contribui para a definição do caminho da pesquisa, traçando em linhas gerais, o modo como é desenvolvida o fenômeno estudado (GIL, 2002)

Em função da natureza escolhida para a pesquisa exploratória, e da necessidade de concentração no tema analisado, foi utilizado os dados secundários oriundos da base de dados dos sistemas do Tribunal de Justiça do RN, Corregedoria Geral de Justiça e do Conselho Nacional de Justiça, compreendendo um período de 03 anos, de 2011 a 2013, sendo essa a composição da base de conhecimento da DMU (vara civil do TJRN).

Em relação aos procedimentos para execução da pesquisa, pode-se classificar esse trabalho de pesquisa como um Estudo de Caso em um Poder Judiciário, mais especificamente no Tribunal de Justiça do Estado do RN.

Após a revisão da literatura, com o objetivo de aprofundar os mecanismos de mensuração da eficiência pública foi feita a escolha de um modelo matemático de avaliação de eficiência para Poder Judiciário Estadual. Este é composto pelos *inputs* e *outputs* distribuídos em seis variáveis. As variáveis são:

- (1) *Input*: (a) processo pendente, essa variável sinaliza o estoque de processos obtida do período anterior o que influencia significativamente o desempenho da agilidade das varas; (b) processos novos, essa variável indica a quantidade de processos obtidos

mensalmente pelos fóruns; (c) números de concursados, essa variável indica a quantidade de servidores do TJRN que desempenham atividades nas comarcas ou varas; d) número de servidores cedidos, dependendo do nível e volume de atividades das varas, solicita-se serventuários para atender a demanda dos serviços.

- (2) *Output*: (a) processos sentenciados pertencem como resultado do processo de julgamento das varas como número de sentenças realizadas na vara. Isso significa a produtividade das varas pela quantidade de sentenças julgadas; (b) processos resolvidos, caracteriza a quantidade de trabalhos que foram definitivamente julgados, ou seja, arquivados ou transitados em julgado.

Tal modelo adveio das pesquisas correlacionadas com a temática do presente estudo, conforme quadro a seguir.

Quadro 1 - Estudos correlacionados e variáveis da pesquisa

| | Item | Estudos correlacionados | Variáveis da Pesquisa |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| DMU | INPUT | Kuiaski (2001) | ProcPend |
| | | Schwengber (2006) | |
| | | Nogueira et al (2011) | ProcNov |
| | | Souza (2010) | |
| | | Nogueira et al (2011) | NumConc |
| | | Souza (2010) | |
| | | Kuiaski (2001) | |
| | | Schwengber (2006) | |
| | Nogueira et al (2011) | NumCed | |
| | Souza (2010) | | |
| | Kuiaski (2001) | | |
| | Schwengber (2006) | | |
| | OUTPUT | Souza (2010) | ProcResol |
| | | Schwengber (2006) | |
| Nogueira et al (2011) | | ProcSent | |
| Kuiaski (2001) | | | |

Fonte: Elaboração própria

Assim, a eficiência no Poder Judiciário Estadual foi mensurada considerando duas perspectivas: celeridade processual e carga de trabalho e Força de trabalho.

Sob a ótica celeridade processual e carga de trabalho, este estudo observou as variáveis que descrevem a entrada de novos processos judiciais, à carga de trabalho, à taxa de congestionamento processual, à taxa de recorribilidade externa e interna, saída de processos encerrados e/ou resolvidos.

E na visão da força de trabalho, este estudo analisou o quantitativo de servidores públicos com capacidade para participar do processo de divisão social do trabalho, no Poder Judiciário Estadual. A perspectiva da celeridade processual e carga de trabalho foram mensuradas através das:

a. Variáveis *inputs* :

- ProcPend (Processos em curso) - Esta variável informou o número de processos pendentes de julgamento, ou seja, total de processos **não resolvidos** no Órgão Jurisdicional no fim do ano de referência;
- ProcNov (Processos novos) - Esta variável informou o número de novos processos ou processos que foram redistribuídos por outras varas;

b. Variáveis *output's*:

- ProcResol (Processos resolvidos ou arquivados) - Esta variável informou o número de processos resolvidos na vara. Entende-se por processos resolvidos, os processos que contém sentenças com mérito ou sentenças sem mérito ou homologação de acordos.
- ProcSent (Número de sentenças realizadas) - Esta variável informou o número total de sentenças realizadas no ano de referência.

Sob a perspectiva força de trabalho foi mensurada através das variáveis *inputs*:

- NumConc (Números de concursados em exercício) - Esta variável revelou se houve excesso ou escassez de servidores efetivos, auxiliares técnicos, técnicos, oficiais de justiça, implicará na eficiência da produção judicial;
- NumCed (Número de cedidos por vara) - Esta variável revelou se excesso ou escassez de servidores efetivos, cedidos, implicará na produção judicial.

O próximo passo foi criar uma base de dados em Excel que possibilitou a análise de cada vara ou comarca separadamente, a fim de separar pontos importantes de análise, codificando-os, compilando-os e apresentando-os de forma mais estruturada, segundo o modelo de eficiência adotado. Desta forma, este método permitiu concatenar os dados coletados, estabelecendo informações e conclusões sobre o objeto da análise. A figura a seguir traz como ilustração os procedimentos de análise para mensurar a eficiência das varas cíveis do TJRN.

Figura 1 - Estrutura da análise



Fonte: Elaboração própria

A metodologia, após a base de dados, no formato Excel, foi estruturada por fases, para o período de 2011 a 2013: (1) descrição da estatística básica para identificar alguma distorção nas variáveis em função da média, mediana, desvio padrão, o mínimo e máximo para cada variável; (2) calcular e analisar a correlação entre as variáveis de *input* e *output* para cada período (2011, 2012 e 2013). Esse cálculo tem como função identificar o nível de relação entre as variáveis de *input* e *output*; (3) Modelo de eficiência – compreende o peso (valoração) ideal de cada variável *input* e *output*; (4) *Ranking* de Eficiência - calcular e analisar o *ranking* de eficiência com o uso do modelo CCR orientado para *output*, para os três períodos 2011, 2012 e 2013. (5) *Benchmark* – elencar e analisar as DMU's eficientes.

Segundo Huot (2002) define estatística descritiva como o conjunto das técnicas e das regras que resumem a informação recolhida sobre uma amostra ou uma população, e isso sem distorção nem perda de informação.

A estatística descritiva pode ser considerada como um conjunto de técnicas analíticas utilizado para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação, que são organizados, geralmente, através de números, tabelas e gráficos. Dessa forma, Maroco (2003) elenca as medidas de tendência central; medidas de dispersão; medidas de assimetria e achatamento; medidas de associação e representação gráfica de resultados, como um dos escopos da estatística descritiva.

Nesta fase, aplicou-se a estatística descritiva nas varas cíveis do Poder Judiciário Estadual, com propósito de calcular as medidas de tendência central e a dispersão dos dados de cada unidade tomadora de decisão – DMU. Para isso, deve-se evidenciar: valor mínimo, valor máximo, soma dos valores, contagens, média, moda, mediana, variância e desvio padrão.

Na análise de correlação, a principal ideia deste tipo de análise é a possibilidade de identificar e quantificar algumas relações funcionais entre duas ou mais variáveis, onde uma variável é dependente da outra. Assim, é possível dizer que Y depende de X onde $Y = r f(X)$. Logo, se estabelece que Y é a variável dependente ou variável resposta e X é a variável independente ou variável explicativa (WEBSTER, 2006).

Triola (2005) afirma que existe uma correlação entre duas variáveis quando uma delas está relacionada com a outra de alguma maneira. A correlação entre duas variáveis é medida através do coeficiente r . Algumas vezes o coeficiente de correlação linear é chamado de coeficiente de correlação de Pearson em homenagem a Karl Pearson (1857-1936) que o desenvolveu originalmente. O coeficiente de correlação r pode variar de -1 a 1 e, quando se tem um r próximo de 0 não é uma evidência de que não existe uma relação forte, mas apenas de que falta uma relação linear (TRIOLA, 2005).

Em se tratando da análise da eficiência, objetivo principal do estudo, utilizou a métrica denominada de Análise Envoltória de Dados (DEA). O modelo DEA foi escolhido para este projeto o Modelo CCR assumindo retornos constantes de escala.

A Análise Envoltória de Dados, com ganhos de escala constantes, orientado ao produto é um dos modelos que mais se adequa a análise de eficiência em Tribunais, pois se trata de insumos e produtos de modo proporcional (escala constante) e orientando o resultado (*outputs*) em virtude da eficiência da produção dos processos resolvidos e audiências realizadas, mantendo o nível de insumos inalterados.

Em outras palavras, a Análise Envoltória de Dados, avalia a eficiência de unidades organizacionais através de seus insumos (*inputs*) e produtos (*outputs*), mensurando os desempenhos das unidades observadas, gerando, assim, uma fronteira de eficiência com base nas melhores avaliações das unidades. Conforme apresentam Nogueira *et al* (2011), Souza (2010), Kuiaski (2001) e Schwengber (2006), esse método de análise é apropriado para avaliar a eficiência de instituições públicas, em especial, o Poder Judiciário.

Através do método de Análise Envoltória de Dados, utilizando o software *Frontier Analyst*, foram identificadas as varas eficientes, na transformação de seus insumos (*inputs*) em produtos (*outputs*), bem como as relações entre os insumos e produtos que caracterizam a fronteira de eficiência. Em contrapartida, as ineficiências das demais varas são avaliadas em relação a essa fronteira de produção. Para fins desse estudo, foi considerado, Unidade de Tomadas de Decisão – DMU como sendo cada unidade jurisdicional das varas cíveis das Comarcas de primeira, segunda e terceira entrância, do Tribunal de Justiça do RN.

Entretanto, é necessário interpretar o *ranking* informado pelo método matemático – DEA. Segundo Lindau *et al* (2001), benchmarking pode ser definido como um processo contínuo e sistemático utilizado para investigar o resultado (em termos de eficiência e eficácia) das unidades com processos e técnicas comuns de gestão.

Assim, o benchmarking é um parâmetro de comparação entre o desempenho de empresas, processos, produtos, serviços e práticas (CAMP, 1993; SPENDOLINI, 1993). Além disso, de acordo com Camp (1993), o benchmarking identifica os processos, as práticas, os métodos gerenciais para avaliar um ambiente competitivo, sendo assim continuamente monitoradas para garantir a descoberta das melhores práticas exercidas por outras empresas.

Desta forma, A principal função do benchmarking na análise da eficiência é a de auxiliar a tomada de decisões, já que esta ferramenta pode ser utilizada para o estabelecimento de metas que objetivem tornar as unidades ineficientes em eficientes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O DEA nas Varas Cíveis do TJRN

As Tabelas 01, 02 e 03 apresentaram as análises descritivas das variáveis referentes às varas cíveis, no período de 2011 a 2013. No conjunto de análise, apresentou-se a média, mediana, desvio, mínimo e máximo. Observou-se que uma diferença significativa entre o máximo e mínimo das variáveis *inputs* e *outputs* informando que as varas cíveis do Poder Judiciário Estadual do RN possuem uma grande diversidade numérica nas duas óticas: força de trabalho e carga de trabalho (volume processual). No ano de 2011 e 2012, existiram varas únicas onde o volume de processos novos somando ao processo pendente ultrapassaram 10 (dez) mil processos ativos, enquanto na menor vara, no ano de 2011 passou de 200 (duzentos) processos e em 2012, um pouco mais que 100 (cem) processos, conforme tabelas 01 e 02.

Tabela 01 - descrição da estatística básica das variáveis para o ano de 2011 das varas cível

| 2011 | Processos Pendentes | Processos Novos | Número de Concursados | Números Cedidos | Processos Sentenciados | Processos Resolvidos |
|---------------|---------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| Média | 2558,592 | 1034,49 | 5,326531 | 1,306122 | 832,5918 | 1827,02 |
| Mediana | 2578 | 1150 | 5 | 0 | 774 | 1829 |
| Desvio padrão | 1397,977 | 360,5465 | 1,818742 | 2,247258 | 347,0086 | 705,5218 |
| Mínimo | 180 | 32 | 1 | 0 | 69 | 196 |
| Máximo | 8513 | 1744 | 12 | 13 | 2035 | 4193 |

Fonte: Dados da pesquisa (2011-2013)

Tabela 02 - descrição da estatística básica das variáveis para o ano de 2012 das varas cível

| 2012 | Processos Pendentes | Processos Novos | Número de Concursados | Números Cedidos | Processos Sentenciados | Processos Resolvidos |
|---------------|---------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| Média | 2618,96 | 962,88 | 5,33 | 1,31 | 740,45 | 999 |
| Mediana | 2580 | 1050 | 5 | 0 | 746 | 957 |
| Desvio padrão | 1508,01 | 490,66 | 1,82 | 2,25 | 250,05 | 387,07 |

Revista Pensamento & Realidade

v. 33, n. 4, p. 123-146, out./dez. 2018 - e-ISSN: 2237-4418

| | | | | | | |
|---------------|------|------|----|----|------|------|
| Mínimo | 80 | 38 | 1 | 0 | 37 | 70 |
| Máximo | 9173 | 3396 | 12 | 13 | 1265 | 2003 |

Fonte: Dados da pesquisa (2011-2013)

Em 2013, o volume de processos novos com os processos pendentes chegou próximo de 10 (dez) mil processos, e na menor vara, também, não chegou a atingir 150 processos, conforme tabela 03.

Tabela 03 - descrição da estatística básica das variáveis para o ano de 2013 das varas cíveis

| 2013 | Processos Pendentes | Processos Novos | Número de Concursados | Números Cedidos | Processos Sentenciados | Processos Resolvidos |
|----------------------|---------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| Média | 2846,26 | 1176,04 | 5,37 | 1,31 | 1000,53 | 1073,98 |
| Mediana | 2756 | 1314 | 5 | 0 | 915 | 953 |
| Desvio padrão | 1567,41 | 420,48 | 1,89 | 2,25 | 512,87 | 535,23 |
| Mínimo | 77 | 58 | 1 | 0 | 65 | 70 |
| Máximo | 8146 | 1840 | 12 | 13 | 3153 | 3292 |

Fonte: Dados da pesquisa (2011-2013)

Na força de trabalho, a análise descritiva das varas cíveis também demonstrou uma grande diversidade numérica. Em 2011, têm varas cíveis com apenas 01 (um) servidor concursado e outras que nem possuem servidores cedidos, em contrapartida, têm-se varas cíveis, com 12 (doze) servidores concursados e outras com 13 (treze) cedidos, conforme tabela 01. Entretanto, durante o período analisado, não houve alteração, na força de trabalho, nas varas cíveis do Poder Judiciário Estadual. E, reafirmando os estudos de Souza (2010) e Schwengber (2006), constatou-se, durante todo triênio, que as varas ou comarcas com níveis de eficiência de 100% contam proporcionalmente com menos servidores, conforme tabela 04 a seguir.

Tabela 04 - Taxa de eficiência – relação quantitativo pessoal versus eficiência

| Vara Cíveis | | | | | | |
|--------------|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
| Quantidades | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
| | Comarcas eficientes | Percentual | Comarcas eficientes | Percentual | Comarcas eficientes | Percentual |
| 01-08 | 12 | 80,00% | 15 | 83,33% | 12 | 66,67% |
| 09-16 | 3 | 20,00% | 3 | 16,67% | 4 | 22,22% |
| 17-25 | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |
| Total | 15 varas | | 18 varas | | 16 varas | |

Fonte: Dados da pesquisa (2011-2013)

Por isso, conforme a classificação de Webster (2006) e os efeitos de uma correlação positiva, a mensuração da eficiência nas varas cíveis pode ser influenciada, principalmente, pela carga de trabalho (volume processual), ou seja, a dimensão da vara única. Entretanto, esse indicador será melhor avaliado após a análise de correlação e o *ranking* de eficiência, através da análise envoltória de dados.

Revista Pensamento & Realidade

v. 33, n. 4, p. 123-146, out./dez. 2018 - e-ISSN: 2237-4418

De acordo com a tabela 05, na análise de correlação, no ano de 2011, observou-se uma relação importante, é entre as variáveis, números de cedidos e processos resolvidos, com correlação positiva (0,23910454) e variáveis número de concursados e processos resolvidos, com correlação positiva (0,4697976).

Tabela 05 - Análise de Correlação entre as variáveis referente à Vara Cível de 2011.

| | Processos pendentes | Processos novos | Número concursados | Números cedidos | Processos sentenciados | Processos resolvidos |
|------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| Processos pendentes | 1 | | | | | |
| Processos novos | 0,588802 | 1 | | | | |
| Número concursados | 0,108204 | 0,322732 | 1 | | | |
| Números cedidos | 0,428582 | 0,188978 | -0,132008 | 1 | | |
| Processos sentenciados | 0,256233 | 0,642682 | 0,579609 | 0,089153 | 1 | |
| Processos resolvidos | 0,300609 | 0,586508 | 0,469798 | 0,239104 | 0,901057 | 1 |

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS 18

Conforme Webster (2006), a análise de correlação demonstra que quanto maior esse valor, maior é a correlação (força) entre as variáveis. Ou seja, neste caso, a variável número de concursados interferiu mais positivamente na eficiência na produção de processos resolvidos do que a variável número de cedidos. Da mesma forma, aconteceram nos anos de 2012 e 2013, conforme tabela 06 e 07.

Tabela 06 - Correlação estatística para o ano de 2012 das varas cível

| | Processos pendentes | Processos novos | Número concursados | Números cedidos | Processos sentenciados | Processos resolvidos |
|------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| Processos pendentes | 1 | | | | | |
| Processos novos | 0,133214 | 1 | | | | |
| Números concursados | 0,051528 | 0,556723 | 1 | | | |
| Números cedidos | 0,355288 | 0,106332 | -0,132008 | 1 | | |
| Processos sentenciados | 0,258126 | 0,590884 | 0,366967 | -0,075509 | 1 | |
| Processos resolvidos | 0,270073 | 0,569816 | 0,231271 | 0,205541 | 0,660961 | 1 |

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS 18

Tabela 07 - Correlação estatística para o ano de 2013 das varas cíveis

| | Processos pendentes | Processos novos | Números concursados | Números cedidos | Processos sentenciados | Processos resolvidos |
|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| Processos pendentes | 1 | | | | | |
| Processos novos | 0,365851 | 1 | | | | |
| Números concursados | 0,219869 | 0,162888 | 1 | | | |
| Números cedidos | 0,240083 | 0,096024 | -0,132014 | 1 | | |
| Processos sentenciados | 0,547322 | 0,548439 | 0,545847 | 0,032266 | 1 | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---|
| Processos resolvidos | 0,447696 | 0,463753 | 0,417315 | 0,383998 | 0,723489 | 1 |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---|

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS 18

E no ano de 2012, aconteceu uma correlação negativa (-0,075509785), ou seja, a quantidade de servidores cedidos influencia negativamente na produção de sentenças no processo cível. Pôde-se ponderar, que o conhecimento e força de trabalho dos cedidos não influenciaram de maneira positiva nas resoluções das sentenças. Por serem, varas cíveis, o conhecimento especializado de direito civil dos servidores cedidos podem ser aquém do necessário para produzir ou agilizar as sentenças no processo civil, embora os servidores cedidos auxiliem positivamente no rito processual nos processos resolvidos, de acordo com tabela 07.

No que tange a força de trabalho, e como não houve alteração numérica nas variáveis números de cedidos e número de servidores, no triênio, averigua-se que as variáveis tiveram dependência linear negativa, ou seja, se uma aumenta a outra diminui e vice-versa. Dessa forma, a quantidade de servidores cedidos influenciou negativamente para quantidade de efetivos.

O Poder Judiciário Estadual é um órgão público regido por leis que definem seu quadro de pessoal, através de concurso público. Como o último concurso do TJRN ocorreu em 2002 e por existir uma demanda crescente na abertura de novos processos, o TJRN utiliza de cessões de servidores para atender o volume processual. Entretanto, conforme análise de correlação, acima exposta, percebe-se que os encaminhamentos dos servidores cedidos são destinados para as varas que possuem o menor número de servidores efetivos. Por isso, que apresentou uma correlação negativa entre as variáveis, números de concursados e números de cedidos.

A Tabela 08 apresentou a distribuição de eficiência dos fóruns das varas cível com todas as variáveis do modelo no período entre 2011 a 2013. De maneira global, o modelo CCR orientando ao *output* contemplou oito varas eficientes nos três períodos. Assim, percebeu-se que o período de 2011 a 2013, presenciou 08 varas eficientes constatando uma eficiência média de 82,03%.

Tabela 08 - Taxa de eficiência das varas cível dos fóruns do RN

| DMU – Varas | 2011 | 2012 | 2013 | Eficiência Média |
|--------------------------------|------|------|------|------------------|
| Areia Branca | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Assu - 2ª Vara Cível | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Caico - 2ª Vara Cível | 100 | 100 | 100 | 100 |
| João Camara | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Mossoró - 3ª Vara Cível | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Natal - 17ª Vara Cível | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Natal - 19ª Vara Cível | 100 | 100 | 100 | 100 |

Revista Pensamento & Realidade

v. 33, n. 4, p. 123-146, out./dez. 2018 - e-ISSN: 2237-4418

| | | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Natal - 20ª Vara Cível | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Natal - 1ª Vara Cível | 100 | 100 | 92,95 | 97,65 |
| Parnamirim - 2ª Vara Cível | 100 | 100 | 87,37 | 95,79 |
| Assu - 1ª Vara Cível | 100 | 100 | 77,2 | 92,4 |
| Natal - 21ª Vara Cível | 100 | 95,74 | 99,5 | 98,41 |
| Ceara Mirim - 2ª Vara Cível | 100 | 76,43 | 65,09 | 80,5 |
| Parnamirim - 1ª Vara Cível | 100 | 65,88 | 97,63 | 87,83 |
| Caico - 1ª Vara Cível | 100 | 63,87 | 100 | 87,95 |
| Pau dos Ferros - 1ª Vara | 97,74 | 72,47 | 80,04 | 83,41 |
| Pau dos Ferros - 2ª Vara | 92,04 | 93,75 | 75,14 | 86,97 |
| Macaíba - 2ª Vara Cível | 91,81 | 100 | 100 | 97,27 |
| Natal - 7ª Vara Cível | 87,43 | 93,04 | 75,39 | 85,28 |
| Mossoró - 5ª Vara Cível | 86,98 | 87,37 | 68,14 | 80,83 |
| Ceara Mirim - 1ª Vara Cível | 85,32 | 52,23 | 43,27 | 60,27 |
| Currais Novos - Vara Cível | 85,12 | 50,44 | 72,53 | 69,36 |
| Parnamirim - 3ª Vara Cível | 83,69 | 100 | 65,97 | 83,22 |
| Mossoró - 1ª Vara Cível | 83,16 | 91,29 | 55,07 | 76,5 |
| Natal - 18ª Vara Cível | 80,96 | 100 | 100 | 93,65 |
| Natal - 10ª Vara Cível | 80,56 | 85,44 | 66,34 | 77,44 |
| São Gonçalo - 2ª Vara | 79,29 | 100 | 100 | 93,09 |
| Nova Cruz - Vara Cível | 79,13 | 67,32 | 87,64 | 78,03 |
| Natal - 12ª Vara Cível | 78,95 | 72,58 | 87,49 | 79,67 |
| Natal - 11ª Vara Cível | 78,62 | 60,24 | 75,83 | 71,56 |
| Macau - Vara Cível | 77,35 | 65,17 | 92,04 | 78,18 |
| Natal - 13ª Vara Cível | 77,12 | 81,57 | 91,73 | 83,47 |
| Natal - 15ª Vara Cível | 75,63 | 98,54 | 74,39 | 82,85 |
| Natal - 14ª Vara Cível | 72,63 | 100 | 83,78 | 85,47 |
| Mossoró - 4ª Vara Cível | 71,04 | 90,6 | 55,21 | 72,28 |
| Natal - 4ª Vara Cível | 68,87 | 83,3 | 89,93 | 80,7 |
| Apodi | 67,27 | 59,38 | 100 | 75,55 |
| Santa Cruz | 67,18 | 78,39 | 98,61 | 81,39 |
| Natal - 6ª Vara Cível | 62,42 | 69,32 | 82,49 | 71,41 |
| Natal - 3ª Vara Cível | 60,01 | 75,83 | 100 | 78,61 |
| Natal - 5ª Vara Cível | 59,94 | 69,86 | 72,99 | 67,59 |
| Natal - 9ª Vara Cível | 59,54 | 69,38 | 66,15 | 65,02 |
| Mossoró - 6ª Vara Cível | 59,46 | 72,25 | 81,97 | 71,22 |
| Natal - 2ª Vara Cível | 59,42 | 55,55 | 67,41 | 60,79 |
| Mossoró - 2ª Vara Cível | 59,31 | 100 | 56 | 71,77 |
| Natal - 16ª Vara Cível | 55,4 | 49,29 | 100 | 68,23 |
| Macaíba - 1ª Vara Cível | 49,66 | 54,96 | 43,11 | 49,24 |
| Natal - 8ª Vara Cível | 39,44 | 44,89 | 36,63 | 40,32 |
| São Gonçalo - 1ª Vara | 34,92 | 100 | 100 | 78,3 |
| Total (média) | 80,55 | 82,57 | 82,95 | 82,03 |
| Mínimo | 34,92 | 44,89 | 36,63 | 40,32 |
| Desvio Padrão | 14,705 | 15,895 | 15,051 | 10,856 |
| Mediana | 80,96 | 87,37 | 87,49 | 81,39 |

Fonte: Dados da pesquisa (2011-2013)

Assim, percebeu-se que o período de 2011, presenciou 15 varas eficientes constatando uma eficiência média de 80,55%. No período 2012, encontrou-se 18 varas eficientes, com um acréscimo na sua taxa (82,57 %) de eficiência média. Já o período de 2013, tem-se 16 varas eficientes, com a melhor taxa (82,95%) de eficiência dos três anos.

Desta forma, ainda de acordo com a tabela 08, observou-se que a taxa de eficiência média houve 80,55%, 82,57% e 82,95%, respectivamente para os períodos de 2011, 2012 e 2013. Logo, avalia-se que o processo de desempenho das varas conquistou uma melhoria positiva alavancando 7,37%. Isso significa que houve uma melhoria no processo gerencial nas varas cível.

Conforme Kuiaski (2002), *benchmark* ou fronteira da eficiência é um processo de identificação, compreensão e adaptação de práticas que se destacam dentro da própria organização ou em outra, visando melhorar o desempenho. Ou seja, é um procedimento de pesquisa, contínuo e sistemático, pelo qual se realizam comparações entre organizações, objetos ou atividades, criando-se um padrão de referência.

Em 2011, havia 15 varas como referência (*benchmark*), por exemplo, a vara cível de Areia Branca serviu como referência. Em 2012, teve 18 varas como referência (*benchmark*), por exemplo, a 2ª vara cível de Macaíba. E em 2013, teve 16 varas como referência (*benchmark*), por exemplo, 16ª Vara Cível da comarca de Natal, conforme tabela 09.

Tabela 09 - Benchmark das varas cíveis

| BENCHMARK | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 2011 | 2012 | 2013 |
| Areia Branca | Areia Branca | Apodi |
| Assu – 1ª Vara Cível | Assu – 1ª Vara Cível | Areia Branca |
| Assu – 2ª Vara Cível | Assu – 2ª Vara Cível | Assu – 2ª Vara Cível |
| Caíco – 1ª Vara Cível | Caíco – 2ª Vara Cível | Caíco – 1ª Vara Cível |
| Caíco – 2ª Vara Cível | João Câmara | Caíco – 2ª Vara Cível |
| Ceará-mirim – 2ª Vara Cível | Macaíba – 2ª Vara Cível | João Câmara |
| João Câmara | Mossoró – 2ª Vara Cível | Macaíba – 2ª Vara Cível |
| Mossoró – 3ª Vara Cível | Mossoró – 3ª Vara Cível | Mossoró – 3ª Vara Cível |
| Natal – 17ª Vara Cível | Natal – 14ª Vara Cível | Natal – 16ª Vara Cível |
| Natal – 19ª Vara Cível | Natal – 17ª Vara Cível | Natal – 17ª Vara Cível |
| Natal – 1ª Vara Cível | Natal – 18ª Vara Cível | Natal – 18ª Vara Cível |
| Natal – 20ª Vara Cível | Natal – 19ª Vara Cível | Natal – 19ª Vara Cível |
| Natal – 21ª Vara Cível | Natal – 1ª Vara Cível | Natal – 20ª Vara Cível |
| Parnamirim – 1ª Vara Cível | Natal – 20ª Vara Cível | Natal – 3ª Vara Cível |
| Parnamirim – 2ª Vara Cível | Parnamirim – 2ª Vara Cível | São Gonçalo – 1ª Vara Cível |
| | Parnamirim – 3ª Vara Cível | São Gonçalo – 2ª Vara Cível |
| | São Gonçalo – 1ª Vara Cível | |
| | São Gonçalo – 2ª Vara Cível | |

Fonte: Dados da pesquisa (2011-2013)

Com base nos dados utilizados, foram computados os níveis de eficiência para o triênio 2011-2013, para melhor compreensão, dividiu em três grupos: a) aqueles que alcançaram níveis mais elevados, b) os que decaíram e c) os que mantiveram eficientes, conforme desempenho estimado. Revelam, assim, a seguinte distribuição, conforme tabela 10.

Tabela 10 - Perfil da eficiência nas varas cíveis

| Perfil | Varas Cíveis |
|-------------------------------|--------------|
| Com perda de eficiência | 04 |
| Com eficiência inalterada | 08 |
| Com crescimento de eficiência | 10 |

| | |
|-------------------------------|-----------|
| Com alternância de eficiência | 27 |
| Total | 49 |

Fonte: Dados da pesquisa (2011-2013)

Somando o número de varas que mantiveram o nível de eficiência junto à fronteira da eficiência, 08 (oito) varas, com aqueles que obtiveram ganhos de eficiência, 10 (dez) varas, verifica-se que apenas 18, ou seja, 36,73%, dos atuais 49, apresentam trajetória eficiente.

Dessa forma, como o modelo de eficiência é CCR voltando para *output*, o volume processual cível, processos novos, foi o que mais interferiu nos resultados na mensuração da eficiência nas varas cível. Ainda, outro aspecto da avaliação, foi o número elevado de alternância no nível de eficiência das varas cíveis, evidenciando uma falta de gestão dos recursos, nas unidades jurisdicionais cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte. Ratificando-se o estudo de Souza (2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da Gestão do Poder Judiciário e, por conseguinte, o da mensuração da sua eficiência, tem criado no judiciário nacional e estadual, movimento de disseminação da cultura e prática da mensuração e do planejamento estratégico que enfrente os problemas estruturais e organizacionais. Este contexto tem levado à identificação de necessidades de nivelamentos estruturais que visam o estabelecimento de padrões administrativos mínimos a serem seguidos pelas organizações para a adoção de uma mensuração e um planejamento efetivo, iniciado em âmbito estadual e refletido nacionalmente (e vice-versa).

Nesta perspectiva, o presente estudo investigou a eficiência judicial visando reconhecer o nível de eficiência das varas cíveis do Poder Judiciário Estadual. Esse tipo de pesquisa permitiu identificar quais unidades jurisdicionais devem ser imitadas e quais devem buscar melhorias em seus processos produtivos, sentenças e resolvidos. A comparação entre unidades teve como base o conceito de eficiência, mais especificamente, a noção de eficiência técnica.

Os critérios de comparação utilizados envolveram diferentes conjuntos de insumos e produtos, sob dois aspectos: celeridade processual, carga de trabalho e força de trabalho. Os insumos utilizados foram: processos pendentes, processos novos, número de cedidos e número de efetivos; e os produtos utilizados foram: processos sentenciados e resolvidos. As análises foram focadas ou direcionadas em função dos produtos com o objetivo de estimar o quanto poderia ser produzido com os mesmos insumos, ou seja, em quanto o Tribunal de Justiça do RN pode maximizar a produção de processos sentenciado e resolvidos com a mesma disposição da carga e força de trabalho.

Os recursos humanos, servidores cedidos e efetivos, foram analisados neste estudo. As evidências a respeito da importância de recursos humanos para a eficiência do Tribunal de Justiça do RN, com vistas para produção de processos sentenciados e resolvidos, foi observada que parcela significativa da variação do desempenho do Poder Judiciário Estadual pode ser explicada pela disponibilidade da força de trabalho dos servidores efetivo em contrapartida dos servidores cedidos.

A principal constatação é que a força de trabalho, servidores efetivos, influencia positivamente a eficiência das varas únicas sob o aspecto na produção de processos sentenciados e resolvidos. Entretanto, a força de trabalho, servidores cedidos, influencia negativamente a eficiência das varas analisadas.

Outra evidência no estudo é no aspecto volume processual (processos novos, pendentes). Verificou-se, de maneira geral, que comarcas ou varas que possuem o menor volume processual tendem a ser mais eficientes. Essa relação retrata mais a realidade, pois é mais fácil gerenciar os recursos em uma vara e/ou comarca de menor complexidade processual do que uma com complexidade processual mais intensa.

Os resultados obtidos apontaram, de modo geral, que Poder Judiciário Estadual necessita melhorar seu desempenho junto à fronteira da eficiência, dado o caráter irregular de crescimento e as perdas apresentadas por algumas comarcas e/ou varas. Assim, evidencia que a presença de uma gestão eficiente à luz do conhecimento das variáveis, *input* e *output*, das unidades jurisdicionais analisadas pode contribuir para aperfeiçoar o desempenho nas resoluções dos litígios judiciais.

Como as leis processuais são as mesmas em todas as unidades jurisdicionais no estado do Rio Grande do Norte, é razoável supor que existe pouca flexibilidade para se definir a forma de atuação em termos processuais e em termos de interpretação da lei nas decisões. As grandes diferenças no desempenho da eficiência advêm das diferentes formas com que as varas e comarcas se organizam internamente e decidem pela alocação dos recursos disponíveis.

Dentre as limitações desta pesquisa pode-se ressaltar a natureza determinística da modelagem DEA ou mesmo a ausência de outras variáveis no modelo poderia viesar a análise. O cuidado no processo de seleção foi dar lugar àquelas variáveis diretamente envolvidas na determinação da mensuração da eficiência e as análises e sugestões, decorrentes desta metodologia, estão condicionadas às unidades e variáveis incluídas neste estudo. Qualquer unidade e/ou variável acrescentada ou excluída da análise modificarão os resultados.

Entretanto, o modelo DEA não consegue capturar ou mensurar em toda sua extensão uma característica peculiar da Administração Pública, variáveis contextuais no desempenho individual dos servidores públicos.

Como sugestões de pesquisas futuras, à influência da força de trabalho na eficiência ainda precisa ser investigada e estudada. É necessário compreender porque, de fato, os servidores efetivos se sobressaem sobre os cedidos, na produção dos processos, sentenciados e resolvidos, ou seja, poderia ser observado o grau de estudos desses servidores, a idade, grau de satisfação, tempo de serviço na área pública.

REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, Fernando Luiz. **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.
- ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito administrativo descomplicado** – 20. ed. ver. e atual – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2012.
- ANKER, R.D.; CHARNES A.; COOPER, W.W. **Some models for estimation technical and scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis**. Management Science, 1984.
- (BRASIL, 1967). Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Legislação Federal. sítio eletrônico internet - planalto.gov.br. Acesso em: 03 abril. 2014.
- (BRASIL, 1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Legislação Federal. sítio eletrônico internet - planalto.gov.br. Acesso em: 03 abril. 2014.
- (BRASIL, 1988). **Emenda Constitucional nº 19 de 04/06/98**. Legislação Federal. sítio eletrônico internet - planalto.gov.br. Acesso em: 03 abril. 2014.
- (BRASIL, 2000). **Lei Complementar 101**, de 04 de maio de 2000. Legislação Federal. sítio eletrônico internet - planalto.gov.br. Acesso em: 03 abril. 2014.
- (BRASIL, 2004). **Emenda Constitucional de nº 45**, de 2004 . Legislação Federal. sítio eletrônico internet - planalto.gov.br. Acesso em: 03 abril. 2014.
- (BRASIL, 2004). **Lei n. 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação**. Legislação Federal. sítio eletrônico internet - cnj.jus.br. Acesso em: 17 maio. 2014.
- (BRASIL, 2005). Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências**. Brasília –DF.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração Pública Burocrática à Gerencial**. *Revista do Serviço Público*, 47(1) janeiro-abril. 1996.
- _____. **Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil**. *Revista do Serviço Público*, 49(1), janeiro 1998.
- _____. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, e SPINK, Peter (org). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*, 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, p 237 a 270. 1999.
- _____. **O modelo estrutural de gerência pública**. *Revista de Administração Pública (RAP)* – Rio de Janeiro 42(2):391-410, Mar./abr. 2008

- BREUS, Thiago Lima. **Políticas públicas no Estado constitucional: problemática da concretização dos direitos fundamentais pela Administração Pública brasileira contemporânea**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.
- BUTTON, K. J. e WEYMAN-JONES, T. G. Ownership Structure, **Institucional Organizational and Measured X-Efficiency**. American Economic Review, vol. 82, n. 2, may, pp. 439/444. 1992.
- CASTRO, **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. Anais do 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 2006.
- CAMP, R.. **Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. **Measuring the efficiency of decision-making units**. *European Journal of Operational Research*, 2:429-444, 1978.
- (CNJ, 2009). **Art. 14 da Resolução nº 76/2009**. CNJ. *sítio eletrônico internet - cnj.jus.br*. Acesso em: 17 maio. 2014.
- (CNJ, 2012). **Portaria n. 216**, de 19 de dezembro de 2012. *Legislação Federal. sítio eletrônico internet - cnj.jus.br*. Acesso em: 17 maio. 2014.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos**, uma visão holística da Editora Atlas. São Paulo, 2007.
- FERREIRA, Carlos Mauricio de Carvalho; GOMES, Adriano Provezano. **Introdução à Análise Envoltória de Dados**. Viçosa: Editora UFV, 2009.
- FOCHEZATTO, A. **Análise da eficiência relativa dos tribunais da justiça estadual brasileira utilizando o método DEA**. In: Reunión de Estudios Regionales, 36. 2010, Badajoz. Anais... Badajoz: AEER, 2010.
- GABARDO, Emerson. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. São Paulo: Dialética, 2002.
- GIL, A.C. M, Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- YEUNG, Luciana Luk-Tai et AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Além dos “achismos” e das evidências anedóticas: medindo a eficiência dos tribunais brasileiros**. *Economia Aplicada*, v. 16, n. 4, 2012, pp. 643-663
- GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. Dissertação de Doutorado em Administração Pública e Governo da FGV/EAESP. 2009.
- HUOT, RÉJEAN. **Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas**, Instituto Piaget, 2002.
- KUIASKI, L. T. R. **Avaliação Organizativa - Uma Abordagem Não-paramétrica junto ao Tribunal Regional do Trabalho da 9a. Região**. Universidade do Rio Grande do Sul, UFRGS, 2001.
- LINDAU, L.A.; COSTA, M.B.B.; SOUSA, F.B.B. **Em busca do benchmark da produtividade de operadores urbanos de ônibus**. In: *Transportes: experiências em rede*. p. 199-221, 2001.
- LINS, M. P. E.; ANGULO-MEZA, L. **Análise Envoltória de Dados e perspectivas de integração no ambiente de Apoio à Decisão**. Rio de Janeiro: Editora da COPPE/UFRJ, 2000.
- MAROCO, J. **Análise estatística: com utilização do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo. 2003.
- MODESTO, Paulo. **Notas para um debate sobre o princípio da eficiência**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 51, n.2, p. 105 – 120, Abr-Jun, 2000.
- NOGUEIRA, J. M. M.; OLIVEIRA, K. M. M. de; VASCONCELOS, A. P. de; OLIVEIRA L. G. L.. **Estudo exploratório da eficiência dos tribunais de justiça estaduais através da Análise Envoltória de Dados (DEA)**. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

PEÑA, Carlos Rosano. **Um Modelo de Avaliação da Eficiência da Administração Pública através do Método Análise Envoltória de Dados (DEA)**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 83-106, Jan./Mar. 2008.

SCHWENGBER, Silvane Battaglin. **Mensurando a Eficiência no Sistema Judiciário: Métodos Paramétricos e Não-Paramétricos** – Dissertação de Doutorado em Economia do Setor Público, Universidade de Brasília – UnB. 2006.

SENGUPTA, J. K., SFEIR, R. E.. **Efficiency Measurement by Data Envelopment Analysis with Econometric Applications, Applied Economics**, v.20, p.285-293, 1988.

SOUZA, A. P. **Mensuração da Eficiência na Justiça do Trabalho: Uma Análise Não-paramétrica**. Dissertação de Mestrado em Economia do Setor Público, Universidade de Brasília – UnB. 2010.

SPENDOLINI, M.J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

(TJRN, 2009). **Resolução N° 065/2009**, de 15 de dezembro de 2009. Resolução Interna do Tribunal de Justiça do RN. Sítio eletrônico – tjrn.jus.br. Acesso em: 17 maio. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.