



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

MARIA LUÍZA MUNDIM PENA

## **Evolução da Eficiência Das Justiças Estaduais No Brasil**

Brasília – DF  
2015

MARIA LUIZA MUNDIM PENA

## **Evolução da Eficiência Das Justiças Estaduais No Brasil**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Adalmir de Oliveira Gomes

Brasília – DF

2015

**MARIA LUIZA MUNDIM PENA**

**Evolução da Eficiência Das Justiças Estaduais No Brasil**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do

(a) aluno (a)

**MARIA LUIZA MUNDIM PENA**

Doutor, Adalmir de Oliveira Gomes  
Professor-Orientador

Doutor, Carlos Rosano Peña  
Professor-Examinador

Mestre, Leonardo Ferreira de Oliveira  
Professor-Examinador

Brasília, 01 de dezembro de 2015.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sempre guiar meus passos. À minha família, pelo apoio e amor incondicional. Ao meu namorado, João Gabriel, por estar sempre ao meu lado. Agradeço, também, ao meu orientador Adalmir, pelo auxílio e apoio durante a realização deste trabalho.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é descrever a evolução do índice de eficiência relativa na primeira instância das justiças estaduais no Brasil no período de 2010 a 2014. Trata-se de um estudo de caráter descritivo e exploratório com enfoque quantitativo. Os dados foram coletados do anuário “Justiça em Números”, nas edições de 2011 a 2015. Para identificar a eficiência de cada uma das justiças estaduais, foi utilizada a técnica de Análise Envoltória de Dados (DEA), orientada ao produto e com retornos constantes de escala (CRS). A análise foi realizada por meio de dois modelos. No primeiro, o produto considerado foi a quantidade de processos baixados. No segundo, a taxa de resolução de processos. Os resultados mostram que, no primeiro modelo, a maior parte das justiças estaduais apresentou evolução em seus índices de eficiência no período analisado. Já no segundo modelo, com poucas exceções, não foi observada evolução no nível de eficiência das justiças estaduais. No final do texto são oferecidas explicações para os resultados encontrados bem como uma agenda de estudos futuros a respeito do tema.

Palavras-chave: Gestão do Judiciário; Tribunais; Justiça Estadual; Eficiência; DEA.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos novos por magistrados .....	35
Figura 2: Processos pendentes no 1º Grau.....	35
Figura 3: Evolução no índice de eficiência relativa das justiças estaduais do PI, AP, DF, TO, MT, MA.....	39
Figura 4: Queda no índice de eficiência relativa das justiças estaduais do RS, MS, e BA .....	40
Figura 5: Oscilação no índice de eficiência relativa das justiças estaduais do GO, SC, AL e PA.....	40
Figura 6: Justiças estaduais estáveis.....	43
Figura 7 - Evolução no índice de eficiência relativa das justiças estaduais do AP e TO .....	44
Figura 8 - Queda no índice de eficiência relativa das justiças estaduais do AC e SE .....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudos a respeito de eficiência em organizações de justiça.....	22
Quadro 2: Insumos e produtos utilizados na pesquisa.....	30

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estatística descritiva das variáveis .....	33
Tabela 2: Índice de Eficiência Relativa (IER) da primeira instância das justiças estaduais, com base na quantidade de processos baixados. ....	36
Tabela 3: Índice de Eficiência Relativa (IER) da primeira instância das justiças estaduais, com base na taxa de resolução de processos. ....	41
Tabela 4: Justiças estaduais 100% eficientes .....	46

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Formulação do problema .....	11
1.2	Objetivo Geral .....	11
1.3	Objetivos Específicos.....	12
1.4	Justificativa .....	12
2	DESEMPENHO JUDICIAL NO BRASIL.....	14
2.1	A Reforma do Judiciário.....	16
2.2	Mensuração de desempenho no Judiciário.....	19
2.3	Revisão da literatura: estudos sobre eficiência em unidades judiciais.....	21
3	MÉTODO .....	27
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	27
3.2	Breve caracterização da Justiça Estadual no Brasil.....	27
3.3	Amostra.....	28
3.3	Procedimentos de coleta de dados .....	29
3.4	Procedimento de análise de dados .....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	33
4.1	Modelo 1: processos baixados.....	36
4.2	Modelo 2: taxa de resolução de processos.....	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	46
	REFERÊNCIAS.....	48

## 1 INTRODUÇÃO

O princípio constitucional da eficiência foi acrescentado aos demais princípios elencados no *caput* do art.37 da Constituição Federal, pela Emenda Constitucional nº 19. O princípio fundamental da eficiência da Administração Pública é aplicável a toda atividade administrativa de todos os Poderes e de todas as esferas da Federação.

Segundo Di Pietro (2014), o princípio da eficiência apresenta dois aspectos. O primeiro refere-se à atuação do agente público e o segundo diz respeito ao modo como a Administração Pública está organizada. Ambos os aspectos visam buscar os melhores resultados na prestação do serviço público.

A pesquisa aqui proposta tem foco na eficiência das justiças estaduais no Brasil. A importância de medir a eficiência no Judiciário se evidencia pelo fato de a eficiência referir-se à maneira como são gerenciados os recursos disponíveis, em função dos produtos gerados, em outras palavras, à relação entre os recursos utilizados pelo Judiciário e os produtos gerados em suas atividades. Por isso, essa medição da eficiência fornecerá à administração do Poder Judiciário informações valiosas para o aperfeiçoamento da prestação de serviços públicos.

A necessidade de mensurar o desempenho das justiças estaduais surge diante do aumento considerável na demanda por justiça no Brasil, especialmente após a Constituição Federal de 1988. No entanto, essa demanda não foi acompanhada por um aumento na capacidade de resposta do Poder Judiciário, ocasionando o que ficou conhecido no Brasil como “Crise do Judiciário” (SADEK, 2004).

Com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45/2004, mais conhecida como a Reforma do Judiciário, houve a criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ. O Conselho foi criado para pensar estrategicamente o Poder Judiciário e todas as suas organizações, no intuito de modernizar a gestão e melhorar os serviços prestados aos usuários, e a imagem do Judiciário junto à sociedade.

## **1.1 Formulação do problema**

Um dos grandes desafios do Poder Judiciário Brasileiro é a alta taxa de congestionamento de processos em trâmite. Ao mesmo tempo em que as unidades judiciais produzem cada vez mais, a quantidade de casos novos cresce com o passar dos anos.

De acordo com o CNJ (2014), o problema maior está concentrado na primeira instância da Justiça Estadual, no qual tramitaram, no ano de 2013, cerca de 69,7 milhões de processos, com apenas 16,4 milhões de casos resolvidos, ou seja, 23,5% do total. Na primeira instância da Justiça Estadual a litigiosidade é de 80%, contra 44% do Segundo Grau, uma diferença de 36 pontos percentuais.

Como foi dito, a Reforma do Judiciário se deu com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45/2004. Hoje, 11 anos depois, surge a necessidade de analisar e identificar as mudanças que ocorreram no Poder Judiciário, no que diz respeito à litigiosidade e ao desempenho do Poder como prestador de serviços à população brasileira. Dessa forma, é importante medir a evolução da eficiência das justiças estaduais, a fim de verificar se as medidas implementadas com a Reforma do Judiciário surtiram efeito no Judiciário brasileiro.

Nesse contexto, a pergunta que motiva a presente proposta de pesquisa é a seguinte: qual é a evolução do índice de eficiência relativa na primeira instância das justiças estaduais no Brasil?

## **1.2 Objetivo Geral**

Descrever a evolução do índice de eficiência relativa na primeira instância das justiças estaduais do Brasil no período de 2010 a 2014.

### 1.3 Objetivos Específicos

- Identificar o índice de eficiência relativa das 27 justiças estaduais em cada ano do período definido (2010 a 2014);
- Descrever a evolução da eficiência de cada justiça estadual ao longo do período;
- Comparar as justiças estaduais em termos de eficiência, de modo a identificar aquelas que devem servir como referência às demais.

### 1.4 Justificativa

Esta pesquisa justifica-se pela importância de se mensurar o desempenho de órgãos públicos, em específico o Judiciário brasileiro. “Avaliações de desempenho em judiciários de diversos países buscam mostrar como a prestação judicial tem sido realizada” (GOMES E GUIMARÃES, 2013, p. 380). Dessa forma, por meio da avaliação de desempenho é possível identificar eventuais falhas com o intuito de criar novas estratégias para uma prestação jurisdicional, que atenda a todas as camadas da população brasileira. Behn (2003) afirma que métodos capazes de mensurar o desempenho de um órgão público possibilitam práticas mais eficazes de controle, orçamento, aprendizagem organizacional e melhoria dos serviços prestados.

Outra justificativa se encontra na teoria. Muitos autores citam que na literatura jurídica e econômica existe um número limitado de estudos que estrutura e analisa a eficiência de tribunais, juízes e outros funcionários do judiciário (DEYNELI, 2011). A pesquisa desenvolvida por Nogueira (2011) demonstra que o Poder Judiciário não tem sido objeto de estudo da Administração Pública no Brasil, pelo fato de que muitos pesquisadores consideram que os problemas mais importantes relativos ao judiciário não são de natureza específica de gestão.

Este trabalho está dividido em quatro partes. Na primeira encontra-se o referencial teórico. Em seguida, é apresentada a metodologia da pesquisa. Na

terceira parte, são apresentados e discutidos os resultados. E por último, as considerações finais.

## 2 DESEMPENHO JUDICIAL NO BRASIL

Neste capítulo são apresentadas as principais abordagens sobre a gestão e a eficiência do Poder Judiciário do Brasil.

A crise do poder Judiciário brasileiro não é um assunto recente. Nogueira et al. (2012) ressaltam que existem semelhanças existentes entre a crise do Estado, nas décadas de 1980 e 1990, e a Crise do Judiciário. De acordo com o autor, a principal delas é a de que o tema gestão pública voltada para resultados torna-se central para que o poder público ofereça serviços de qualidade à população.

“O propósito do judiciário, em qualquer sociedade, é o de ordenar as relações sociais entre entes públicos, privados e indivíduos, e solucionar os conflitos entre esses atores sociais” (BANCO MUNDIAL, 1996, p. 17). O estudo denominado “A imagem do Supremo junto à população Brasileira” do Centro de Pesquisas de Opinião Pública da UnB demonstra que a opinião da maioria da população é de que a Justiça não atende às necessidades do povo brasileiro. Entre os que tiveram experiência com a Justiça, 93,5% concordam que ela tem problemas e deve ser reformulada, enquanto que 89,5% dos que não tiveram experiência com a Justiça pensam da mesma forma (UNIVERSIDADE DE BRASILIA, 2005).

Após a promulgação da Constituição Federal de 1988, o Poder Judiciário brasileiro foi atingido por uma severa crise (YEUNG et al., 2011). Nogueira et al. (2012, p. 1320) afirmam que:

A ampliação da garantia de direitos fundamentais e a extensão do acesso a novos atores políticos quanto à possibilidade de contestação da constitucionalidade de leis, ambas conferidas pela Constituição Federal de 1988, intensificaram a procura pelos serviços do Poder Judiciário no Brasil, acarretando a necessidade por significativas mudanças na natureza administrativa desse poder.

Dessa forma, o principal problema do Judiciário é a discrepância entre o número de processos ajuizados e o número de processo julgados. Sadek (2004) aponta o pequeno número de juízes como responsável por esta situação. Gomes e Guimarães (2013) ressaltam que os juízes determinam a quantidade, a qualidade e

o ritmo da produção judicial, e são a essência do desempenho judicial. Apesar do art. 93, XIII, da Constituição Federal assegurar que “o número de juízes na unidade jurisdicional será proporcional à efetiva demanda judicial e à respectiva população”, os dados apresentados pelo Índice de Acesso à Justiça-INAJ, em 2013, mostram que para cada 100 mil habitantes o Brasil possui apenas 10 juízes.

Vieira (2013, p. 928) observa que “o Poder Judiciário é uma instituição pública que possui uma singularidade que é a grande autonomia que o magistrado possui dentro da estrutura da organização”. O art. 92 da Constituição Federal de 1988 determina que o juiz seja um órgão do Judiciário, ele não está subordinado a nenhum outro juiz. O magistrado, também, é responsável por coordenar as atividades administrativas realizadas pelos servidores na unidade jurisdicional em que atua (VIEIRA, 2013). Dessa forma, é fácil concluir que o juiz passa a maior parte de seu tempo ocupado com atividades não judiciais. Freitas (2006) ressalta que, muitas vezes, os juízes, do Supremo Tribunal Federal da primeira instância, ficam sobrecarregados, com atividades de servidores e até mesmo de estagiários.

Ponciano (2015) diz que além de um número considerável de juízes e de servidores, é fundamental investir na capacitação e qualificação, obtidas por meio de um processo de seleção, formação e aperfeiçoamento da área de gestão de pessoas. Nessa mesma linha, Sadek (2009, p.1) apresenta o seguinte raciocínio:

O número de magistrados, a carga de trabalho e o número de casos novos não interferem na taxa de congestionamento dos tribunais. O desempenho do Judiciário depende estritamente da gestão administrativa interna. De nada adianta ter mais juízes, mais computadores, mais unidades judiciais, sem uma gestão adequada.

Dessa forma, infere-se que a crise do Judiciário é causada pela falta de eficiência da gestão do Poder Judiciário. Um sistema de justiça eficiente é um sistema que possui decisões previsíveis, que consiga resolver os casos em um período de tempo razoável e que é acessível para a população (DEYNELI, 2011). Por isso, a crise do Poder Judiciário pode ser entendida como a crise da Administração da Justiça.

A Administração da Justiça é um tema pouco explorado nos estudos brasileiros, mas atualmente estudar a eficiência do Poder Judiciário passou a ser

necessário para se entender porque ele não assegura suas funções à população. Passos (2006, P.97) apresenta uma análise sobre o assunto da seguinte forma:

No Brasil o tema ainda não despertou o interesse que lhe é devido, muito embora nos últimos anos tenha, inegavelmente, apresentado um crescimento real. Mesmo assim, a administração da Justiça: a) não faz parte do currículo das faculdades de direito; b) não figura nas escolas da magistratura; c) são poucos os estudos, exceto sobre a figura do juiz e a história do direito; d) cada tribunal tem o seu modelo de administração, via de regra sem transmiti-lo aos demais; e) administração de cada Tribunal muda a cada 2 anos, sem planejamento estratégico, ou seja, projetos acabam sendo substituídos por outros, com prejuízo aos serviços. Uma coisa, todavia, é certa. A política judiciária e a administração da Justiça não são mais problemas exclusivos dos juízes, mas sim de toda a sociedade.

Dessa forma, é possível concluir que “a crise do Judiciário está ligada a uma estrutura pesada, sem agilidade, incapaz de fornecer soluções em tempo razoável, previsíveis e a custos acessíveis a todos” (SADEK, 2004, p.88). Vieira e Pinheiro (2008) ressaltam que o Poder Judiciário apresenta este quadro por motivos de aspecto processual e estrutural. O aspecto processual se refere a fatos como o número excessivo de recursos previstos em lei, crescimento do número de processos novos a cada ano, abundância das leis, inadequação aos fatos que pretendem reger e má elaboração das mesmas. Já no que se refere às causas para o aspecto estrutural está o difícil acesso ao judiciário por setores da população, número insuficiente de magistrados e servidores, falta de instalações físicas e recursos, falta de servidores, magistrados desmotivados, falta de instalações físicas e recursos.

## **2.1 A Reforma do Judiciário**

A Reforma do Poder Judiciário teve início após a promulgação da Constituição Federal de 1988, porém, poucas foram as modificações introduzidas. Referem-se à criação de competências atribuídas ao Superior Tribunal de Justiça (art. 92, II e 104 e 105), Juizados Especiais (art.98, I e parágrafo único) e à

ampliação dos legitimados para propor ação direta de inconstitucionalidade, com o controle concentrado ampliado (art. 103, parágrafos 1º e 3º) (HESS, 2010).

Hess (2010) afirma que a expressiva “Reforma do Judiciário” se deu com modificações na estrutura interna e criação de instrumentos de controle externo, após anos de longos debates e discussões, iniciados com a PEC 96/1992. Durante anos, as discussões iniciadas com a PEC 96/1992 não ganharam força. Mas, com o apoio da AMB - Associação de Magistrados Brasileiros, as medidas propostas para a reforma do Judiciário contidas na PEC 96/1992 foram aprovadas na Comissão de Constituição e Justiça e levadas à votação, conforme o processo legislativo. Assim, o texto final foi votado e promulgado, culminando na Emenda Constitucional nº 45 de 8 de dezembro de 2004.

A Emenda Constitucional nº 45/2004 determinou significativas mudanças no texto Constitucional no que diz respeito ao Poder Judiciário. Mais conhecida como a “Reforma do Judiciário”, sua promulgação buscou trazer várias inovações no âmbito da eficiência e celeridade, autonomia e independência dos magistrados, acesso à Justiça e ao Planejamento e controle do Poder Judiciário (RENAULT, 2005).

Sena (2014) ressalta que a lentidão na tramitação dos processos judiciais decorre da existência de um complexo sistema jurídico legal no Brasil. Dessa forma, ao se tratar da eficiência e da celeridade do Judiciário, a Emenda Constitucional 45/2004 assegura a razoável duração do processo, o que é essencial para o acesso à ordem jurídica justa. É direito assegurado constitucionalmente no artigo 5º, XXXV da Constituição Federal de 1988, ao dispor que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito.”

No que diz respeito à autonomia e independência dos magistrados, o juiz Vicente de Paula Ataíde Junior (2005, p. 28) ressalta que “os juízes ficam autorizados a adotar medidas processuais necessárias para garantir a razoável duração do processo, mesmo que o Código de Processo Civil ou outras leis processuais não prevejam expressamente a medida processual adotada”. Dessa forma, é possível concluir que o juiz ganha certa flexibilidade para atender às exigências.

Ao se referir ao acesso à justiça, Renault (2005) afirma que a concessão de autonomia às defensorias públicas foi um passo fundamental para a solidificação de políticas responsáveis de acesso à justiça, pois a autonomia permite um maior desenvolvimento das defensorias. Outro aspecto que confere à sociedade um maior

acesso à justiça é o funcionamento ininterrupto da atividade jurisdicional. A partir da EC/45, o art. 93 da CF/88 passou a vigorar que “será vedado férias coletivas nos juízos e tribunais de segundo grau, funcionando, nos dias em que não houver expediente forense normal, juízes em plantão permanente”.

Ribeiro (2008) cita outros aspectos que a Emenda Constitucional 45/2004 assegurou ao Poder Judiciário no quesito acesso à justiça, como a distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição, a proporcionalidade entre o número de juízes na unidade jurisdicional, a efetiva demanda judicial e a respectiva população. Sena (2014) ressalta que essas medidas não são suficientes. Existem outros entraves ao acesso à justiça como, por exemplo, o custo dos serviços judiciais, o que impossibilita o acesso da população mais carente. “Além disso, não adianta muitos tribunais e juízos de primeira instância, sendo que os mesmos se concentram em cidades de médio e grande porte, existindo centenas de cidades no país sem qualquer estrutura judicial, nem mesmo itinerante” (SENA, 2014, p. 173).

No que diz respeito ao planejamento e controle do Poder Judiciário, a EC 45/2004 ocasionou a criação de órgãos de controle externo do Poder Judiciário. Foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da inserção do Artigo 103-b na Constituição Federal, inovação apontada pelo governo como uma das condições fundamentais para o que o Poder Judiciário torne-se mais transparente e submeta-se a algum nível de controle da sociedade (RENAULT, 2005).

A Constituição Federal define como competência do CNJ o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (VIEIRA E PINHEIRO, 2008). O Artigo 103-b, § 4º, incisos I e II, dispõe a competência do CNJ no que se refere ao acompanhamento de resultados: elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário, e elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no país e as atividades do Conselho.

O CNJ também possui dentre suas atribuições zelar pela legalidade dos atos administrativos dos magistrados, podendo desconstituí-los ou revê-los; receber e conhecer as reclamações contra membro ou órgão do Poder Judiciário, inclusive contra os serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro; avocar processo disciplinar, podendo determinar a remoção,

disponibilidade ou aposentadoria. É importante citar que a criação do CNJ é polêmica, pelo fato de atingir a liberdade de julgamento dos juízes e desembargadores, por meio de controle externo dos tribunais (HESS, 2010).

Apesar da Emenda Constitucional nº 45/2004 trazer mudanças significativas ao texto constitucional, o Poder Judiciário brasileiro ainda tem muitas barreiras a superar para se ter uma prestação jurisdicional coerente com as necessidades da população. Ribeiro (2008, p. 482) ressalta que “só após o efetivo funcionamento do CNJ é que será possível avaliar a efetividade de tais disposições para além de sua simples elevação ao texto constitucional”. Renault (2005) afirma, nessa mesma linha, que a implementação da EC 45/2004 apresenta-se como novo desafio à “Reforma do Judiciário”.

## **2.2 Mensuração de desempenho no Judiciário**

Behn (2003) apresenta a ideia de que mensurar o desempenho é algo benéfico para os órgãos públicos, porque a maioria das empresas privadas utiliza métodos para tal avaliação e é do conhecimento de todos que o desempenho do setor privado supera o das empresas públicas. Nessa mesma linha, Gomes e Guimarães (2013, p. 380) ressaltam que “a mensuração de desempenho de empresas privadas é um procedimento institucionalizado, que tem se mostrado importante para a sobrevivência organizacional”.

O desempenho de qualquer entidade da administração pública é determinado pela qualidade e adequação dos serviços às necessidades dos consumidores. Pantoja et al. (2010) afirmam que o consumidor do serviço público está cada vez mais exigente em relação ao que lhe é ofertado. Dessa forma, é fácil concluir que os órgãos da administração pública brasileira precisam estar, constantemente, em busca de uma maior eficiência para atender às necessidades da população.

O conceito de eficiência tem sido bastante utilizado para estudar a prestação jurisdicional do Brasil. Afinal, o Judiciário tem como função prestar serviços com qualidade à população. Mello et al. (2005, p. 2522) ressaltam que “a eficiência é um conceito relativo, compara o que foi produzido, dado os recursos disponíveis, com o que poderia ter sido produzido com os mesmos recursos”. Já Djellal e Gallouj (2008)

definem a eficiência como o alcance dos objetivos, mediante a minimização do uso de recursos e afirma que existem dois tipos de eficiência: eficiência técnica e eficiência econômica. Peña (2008, p.85) afirma que a eficiência técnica é “quando se emprega o menor nível de insumos possível para produzir um nível dado de produção, ou quando se obtém o maior nível de produção possível com um dado nível de insumo”. Já a eficiência econômica é “quando o primeiro consegue uma quantidade de produto igual ao do segundo com menor custo, ou quando com o mesmo custo se obtém um nível de produção maior” (PEÑA, 2008, p.85).

Dessa forma, analisar a eficiência de um órgão público contribui para mensurar seu desempenho. É possível verificar se o uso dos insumos está sendo aplicado de maneira correta, sem gastos desnecessários e atribuindo serviços de qualidade à população. A avaliação de desempenho de unidades judiciais pode ser realizada em vários níveis diferentes: em âmbito nacional, de um tribunal, em departamentos de um tribunal ou individualmente, com relação aos magistrados.

Heinrich (2010) aponta os três principais desafios enfrentados pelos gestores públicos ao aplicar e ampliar o uso de indicadores de desempenho para atingir metas como eficiência. O primeiro problema é chegar a um consenso, em todos os níveis organizacionais e gerenciais, sobre objetivos públicos definidos. Em todas as organizações é possível identificar pessoas que não concordam com metas determinadas pela empresa ou por outra pessoa. O segundo desafio é o fato de os pré-requisitos de desempenho poderem contribuir para que as pessoas realizem suas atividades, observando apenas o curto prazo. O terceiro, e último, desafio para os gestores públicos é o nível de *accountability* e análise dos sistemas de avaliação de desempenho.

Apesar dos desafios apontados por Heinrich (2010), o judiciário vê a ampliação do uso de indicadores de desempenho como uma constante busca pela excelência, e, por isso, torna-se necessário criar meios para que a mensuração de desempenho se concretize no Poder Judiciário Brasileiro.

No Brasil, o CNJ (2011) ressalta que a avaliação de desempenho judicial é um fenômeno relativamente recente no cenário internacional. Na década de 70, projetos pioneiros de avaliação judicial tiveram lugar nos Estados Unidos. Inicialmente, o movimento ganhou força em alguns estados norte-americanos, cabendo destaque para a iniciativa tomada por um grupo de juristas, magistrados e administradores de vários tribunais de primeira instância que, em 1987,

desenvolveram um programa de mensuração da qualidade nas cortes, denominado de *US Trial Court Performance Standards – TCPS*, e que tinha como objetivo assegurar o justo e eficiente sentenciamento dos processos.

Já na década de 90, Singapura iniciou uma ampla reforma judicial, com o objetivo de garantir maior celeridade processual. A reforma judicial de Singapura foi considerada um modelo pelo Banco Mundial, pois envolveu a disseminação de métodos de planejamento estratégico; uso mais eficiente do capital humano; ampla informatização e mensuração periódica das expectativas e do nível de satisfação dos “usuários” dos tribunais. Após esses movimentos, a ideia de uma reforma no judiciário chegou também à Europa (CNJ, 2011).

No Poder Judiciário brasileiro, influenciado pela citada tendência de desenvolvimento de sistemas de mensuração de desempenho, é função do CNJ recolher e sistematizar dados estatísticos referentes a aspectos diversos identificados como diretamente ligados ao desempenho das organizações judiciárias nacionais (tais quais seus insumos, dotações orçamentárias, litigiosidade e acesso à justiça). A divulgação desses dados é feita no relatório anual intitulado “Justiça em Números”. Mais recentemente, outra abordagem da mensuração tem sido empregada: seu uso junto ao desenvolvimento de planejamento estratégico do Judiciário brasileiro. E nesta linha, o CNJ lança proposta de indicadores do planejamento estratégico (NOGUEIRA, 2010).

### **2.3 Revisão da literatura: estudos sobre eficiência em unidades judiciais**

Muitas pesquisas que buscam mensurar a eficiência do judiciário utilizam a Análise Envoltória de Dados, mais conhecida como DEA (*Data Envelopment Analysis*). A DEA é uma técnica não paramétrica de análise de dados com base no conceito de eficiência técnica. A técnica foi desenvolvida por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), e seu objetivo principal é analisar o desempenho relativo de unidades produtivas que utilizam os mesmos tipos de insumos (*inputs*) para produzir os mesmos produtos (*outputs*). O Método busca transformar medidas de insumos e produtos em uma única medida de eficiência (FOCHEZATTO, 2010).

Considerar as justiças estaduais como unidades produtivas permite medir a eficiência de cada uma e, conseqüentemente, compará-las e identificar quais devem servir como referência na prestação de serviços e quais devem buscar melhorias em seus processos produtivos. Assim, nesta seção é realizada a revisão da literatura a respeito do desempenho judicial, considerando como amostra estudos que mensuraram a eficiência em organizações de justiça com o uso da DEA. Foram encontrados 13 estudos empíricos publicados no período de 1992 a 2012, em periódicos nacionais e internacionais. A Tabela 1 apresenta os estudos com o ano de publicação, os autores e o tema de cada um.

Quadro 1: Estudos a respeito de eficiência em organizações de justiça

ANO	AUTORES	TEMA
1982	Lewin, Morey e Cook	Avaliação da eficiência administrativa de tribunais nos EUA
1992	Kittelsen e Førsund	Análise da eficiência dos tribunais distritais na Noruega
1996	Pedraja e Salinas	Avaliação da eficiência de tribunais da Espanha
2005	Schneider	Análise da eficiência de tribunais do trabalho na Alemanha
2008	Hagstedt e Proos	Análise da eficiência de tribunais na Suécia após a reestruturação do Judiciário
2010	Castro e Guccio	Fontes de ineficiência técnica de distritos judiciais na Itália.
	Elbialy e Rubio	Relação entre a eficiência dos serviços de justiça e os salários de juízes no Egito
	Rubio e López	Avaliação da eficiência de tribunais distritais na região da Andaluzia, na Espanha.
	Fochezatto	Análise da eficiência relativa dos tribunais estaduais no Brasil
2011	Deynelli	Relação entre a eficiência dos serviços judiciais e os salários de juízes em países da Europa
	Yeung e Azevedo	Avaliação da eficiência de tribunais estaduais no Brasil
2012	Yeung e Azevedo	Avaliação da eficiência dos tribunais estaduais no Brasil
	Nogueira et al.	Avaliação da eficiência dos tribunais estaduais no Brasil

Fonte: Elaborada pela autora.

Um dos estudos seminais a utilizar a DEA na análise do desempenho judicial foi realizado em 1982 por Lewin, Morey e Cook em tribunais distritais dos Estados Unidos. Uma década depois, em 1992, Kittelsen e Førsund realizaram um estudo nos tribunais distritais da Noruega e utilizaram como insumos a quantidade de juízes

e a quantidade de funcionários, e como produto a quantidade de processos resolvidos. Da mesma forma, Pedraja e Salina (1996) realizaram um estudo sobre os Tribunais Superiores da Espanha, em que utilizaram como insumos a quantidade de juízes e a quantidade de funcionários, e os produtos foram a quantidade de processos resolvidos e a quantidade de conciliações.

Mais recente, Schneider (2005) pesquisou os Tribunais do Trabalho, da Alemanha, e os insumos utilizados foram a quantidade de juízes e o acervo de processos. Foram considerados como produtos a quantidade de processos resolvidos e a quantidade de decisões publicadas. Schneider (2005) conclui seu trabalho com a observação de que as aptidões judiciais e os incentivos na carreira dos juízes podem influenciar na produtividade dos tribunais. Em 2008, Hagstedt e Proos estudaram os tribunais distritais da Suécia. Os insumos utilizados foram os salários e as despesas administrativas, e o produto considerado foi a quantidade de processos resolvidos. Como conclusão, Hagstedt e Proos (2008) mostram que a reforma melhorou a eficiência, com a maioria dos tribunais distritais apresentando resultados positivos.

Castro e Guccio (2010) elaboraram uma pesquisa acerca dos Distritos Judiciais da Itália. Os insumos considerados foram a quantidade de juízes, a quantidade de funcionários e o acervo de processos. Já no que se refere ao produto, Castro e Guccio (2010) consideraram a quantidade de processos resolvidos. Como conclusão, os autores ressaltam algumas limitações e alguns méritos do método DEA.

Ainda em 2010, Elbially e Rubio estudaram os Tribunais de Justiça do Egito. Como insumos os autores levaram em consideração a quantidade de juízes, quantidade de servidores e a quantidade de computadores. Como produto a quantidade de processos resolvidos. Eles realizaram uma comparação entre a justiça cível e a penal. Os autores concluem o estudo apresentando um resumo dos resultados. Os tribunais civis, do Norte Cairo, Giza, Damanhour, Damietta, Port - Said, Suez, Fayum, Asyut, Sohag e Aswan foram considerados eficientes, embora apresentassem um volume de 111.234 casos pendentes. No que diz respeito aos tribunais penais, Alexandria, Damietta, Port-Said, Suez, Fayum e Assuão foram considerados eficientes, embora juntos possuam um volume de 110.839 casos pendentes.

Rubio e López (2010) tiveram como foco os Tribunais de Justiça da Espanha. Seu estudo busca promover a melhoria da atividade dos órgãos judiciais e desenvolver incentivos em busca de uma maior qualidade na prestação de serviços. Os insumos considerados foram a quantidade de casos novos e o acervo de processos. Como produto, considerou-se a quantidade de sentenças proferidas. Como conclusão, os autores disponibilizam dados que comprovam que o congestionamento de processos não é determinante para um tribunal ser considerado eficiente.

Em 2010, tem-se o primeiro estudo realizado nos Tribunais Estaduais do Brasil. Fochezatto (2010) considera como insumos: quantidade de juízes, quantidade de auxiliares, quantidade de computadores e despesas financeiras. Como produto, foram utilizadas a quantidade de processos resolvidos e a quantidade de acórdãos publicados. Como conclusão, Fochezatto (2010) apresentou que os maiores tribunais são os mais eficientes, como os tribunais de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Deyneli (2011) analisa a relação entre a eficiência dos serviços judiciais e os salários dos juízes. Sua pesquisa foi realizada no judiciário de 22 países europeus e considera que os principais fatores que afetam a eficiência dos serviços judiciais são os juízes, os funcionários do judiciário e a tecnologia utilizada nos tribunais. Por isso, os insumos considerados em sua pesquisa são os juízes, funcionários e despesa com papel. O produto é a quantidade de processos resolvidos. Ao concluir seu trabalho, Deyneli (2011) ressalta que há uma relação positiva entre a eficiência dos serviços judiciais e os salários dos juízes.

Yeung e Azevedo (2011) apresentam outro estudo realizado nos Tribunais Estaduais do Brasil, mas os insumos e produtos considerados não convergem com os utilizados por Fochezatto (2010). Os insumos utilizados foram as quantidades de juízes e de auxiliares e, como produto, a taxa de resolução de processos. A pesquisa detalha a Análise Envoltória de Dados para analisar a eficiência dos tribunais e conclui que a falta de recursos materiais e humanos não é a única nem a principal causa para os baixos níveis de eficiência dos tribunais estaduais. Outra conclusão é que existem medidas inovadoras de gestão que podem contribuir com o desempenho dos tribunais.

Em 2012, Yeung e Azevedo realizam outro estudo acerca da eficiência dos tribunais estaduais. Eles mantêm os mesmos insumos, considerando a quantidade

de magistrados e funcionários auxiliares. Já o produto é alterado, os autores consideram o número de processos julgados. Como conclusão, tem-se que a falta de recursos materiais e humanos não parece ser a única e nem a principal causa para os baixos níveis de eficiência dos tribunais estaduais.

Nogueira et al. (2012) realizam um estudo onde os insumos são a quantidade de juízes, quantidade de funcionários e auxiliares, despesas financeiras e acervo de processos. Como produtos, considera a quantidade de sentenças proferidas e os recolhimentos financeiros. Seu estudo apresenta uma ampla revisão teórica sobre a gestão e eficiência do atual Poder Judiciário e sobre a análise envoltória de dados. Nogueira et al. (2012) delimita seu estudo no período de 2007 e 2008 e identifica um aumento no quantitativo de tribunais que alcançaram o nível máximo de eficiência relativa. Em 2007 apenas 05 tribunais estaduais alcançaram esse nível e em 2008 foram identificados 10 tribunais 100% eficientes.

Após realizar a revisão da literatura, é possível constatar que quase todos os estudos revisados utilizam como insumo as quantidades de juízes e de funcionários auxiliares. Esse consenso se explica pelo fato de que a quantidade de juízes e funcionários é essencial para a produção jurisdicional. Como já foi dito, os magistrados e os servidores têm um papel decisivo na eficiência dos serviços judiciários.

No que diz respeito ao produto, é fácil perceber que a maioria dos estudos revisados considera a quantidade de processos resolvidos como produto. Essa escolha possui certas limitações, como o fato de que a variável não leva em consideração a influência da demanda acumulada na produção das unidades judiciais analisadas. Levar em consideração só a quantidade de processos resolvidos indica o que a unidade fez em determinado período, mas não indica o que ela fez em relação ao que deveria ser feito. É possível que a unidade judicial tenha muitos processos acumulados, o que faz com que certa unidade judicial A seja considerada mais eficiente simplesmente porque produziu uma quantidade maior do que B, com uma mesma quantidade de insumos. No entanto, a produção da unidade B pode ter sido suficiente para atender toda demanda do período, enquanto a produção da unidade A pode ter sido insuficiente.

Nos estudos revisados, Lewin et al. (1982) e Yeung e Azevedo (2011) consideraram como produto a taxa de resolução, um indicador capaz de captar a relação entre a produção e a demanda de uma unidade judicial. A taxa de resolução

consiste na quantidade de processos baixados em função da demanda. Ou seja, é a quantidade de processos que foram julgados no ano, dividido pela quantidade de processos pendentes no início do ano, mais os processos novos, ajuizados no ano.

Outra observação a ser feita é a de que nos estudos revisados quase todos usaram dados referentes a um único recorte temporal, o que impede compreender se houve, ou não, uma evolução da eficiência das unidades judiciais ao longo do tempo. De acordo com Djellal e Gallouj (2008), um dos aspectos mais importantes que devem ser levados em consideração em qualquer tipo de avaliação de desempenho em serviços é a questão temporal.

### **3 MÉTODO**

Neste capítulo é apresentado o método utilizado para a condução deste trabalho, que abrange o tipo da pesquisa, a caracterização da área de estudo, a apresentação da amostra e por fim, os procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa tem caráter descritivo, pois propõe a estudar o nível de atendimento de órgãos públicos de uma comunidade, identificando relações entre variáveis (GIL, 2002). Pode ser também, considerada exploratória. Gil (2002) afirma que as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais, preocupados com a atuação prática.

A pesquisa possui enfoque quantitativo, pois utiliza a coleta e a análise de dados para responder às questões de pesquisa, e confia na medição numérica, na contagem e no uso da estatística para estabelecer com exatidão os padrões de comportamento de certa amostra (SAMPIERI et al., 2006). Possui caráter longitudinal, uma vez que busca compreender a evolução da eficiência relativa no período de 2010 a 2014 e os dados utilizados são secundários, pois se originam de relatórios públicos disponíveis para consulta.

#### **3.2 Breve caracterização da Justiça Estadual no Brasil**

O Poder Judiciário brasileiro se divide em Justiça Especializada e Justiça Comum. Compõe a Justiça Especializada a Justiça Militar, composta por juízes militares que atuam em primeira e segunda instância e por ministros que julgam no Superior Tribunal Militar (STM); a Justiça Eleitoral, composta por juízes eleitorais na primeira instância e nos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), e por ministros que

atuam no Tribunal Superior Eleitoral (TSE); e a Justiça do Trabalho, composta por juízes trabalhistas que atuam na primeira instância e nos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), e por ministros que atuam no Tribunal Superior do Trabalho (TST). Já a Justiça Comum é composta pela justiça Federal e Estadual. A primeira é formada por juízes federais que atuam nas varas da primeira instância, e pelos cinco Tribunais Regionais Federais na segunda instância. A Justiça Comum, ou Justiça Estadual, é composta pelos juízes de Direito e por 27 Tribunais Estaduais, um em cada capital.

A pesquisa aqui presente tem como foco a Justiça Estadual. De acordo com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a Justiça Estadual é responsável por julgar matérias que não sejam da competência dos demais segmentos do Judiciário. Ou seja, sua competência é residual. Cada unidade da Federação (estados e Distrito Federal) tem a atribuição de organizar a sua própria Justiça em termos administrativos e financeiros. Nas varas da Justiça Estadual estão concentrados quase dois terços de todos os processos pendentes no país (CNJ, 2015).

Do ponto de vista administrativo, a Justiça Estadual é estruturada em duas instâncias ou graus de jurisdição: a primeira instância é composta pelos juízes de Direito, pelas varas, pelos fóruns, pelos tribunais do júri, pelos juizados especiais e suas turmas recursais; e a segunda instância é composta pelos tribunais de justiça (TJs), onde os magistrados são denominados de desembargadores e a principal atribuição é o julgamento de demandas de competência originária e de recursos interpostos contra decisões proferidas em varas da primeira instância (CNJ, 2015).

### **3.3 Amostra**

A amostra do estudo são as primeiras instâncias das 27 justiças estaduais do Brasil. A escolha da amostra se justifica pelo fato de que as justiças estaduais se encontram na mesma posição hierárquica no que diz respeito à estrutura do Poder Judiciário, mas a competência de cada uma é definida na Constituição do Estado a que pertence. Consequentemente, as justiças estaduais se mostram diferentes em vários aspectos, e torna-se essencial compará-las no quesito eficiência.

### 3.3 Procedimentos de coleta de dados

Os dados utilizados na pesquisa são secundários, pois são provenientes do relatório anuário Justiça em Números, elaborado pelo CNJ desde 2003. O objetivo do relatório é ampliar o conhecimento do Poder Judiciário por meio da coleta e da sistematização de dados estatísticos, e do cálculo de indicadores capazes de retratar o desempenho das justiças estaduais. Os dados publicados no Justiça em Números englobam infográficos, indicadores por magistrados, indicadores por produtividade, movimentação processual e indicadores por servidor.

A coleta de dados foi realizada diretamente no portal do CNJ (<http://www.cnj.jus.br>). Com o intuito de inserir a questão temporal na análise da eficiência do Poder Judiciário, foram considerados no estudo dados referentes a cinco edições: 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015. Cabe esclarecer que o relatório do ano de referência apresenta dados em relação ao ano anterior, como por exemplo, a edição de 2011 tem como base os números referentes ao ano de 2010. Os dados foram coletados entre os dias de 22 de setembro a 07 de outubro de 2015.

É importante ressaltar que os dados apresentados se referem à primeira instância. Foram excluídos os dados referentes à segunda instância pelo fato de que, de acordo com o relatório Justiça em Números de 2015, a carga de trabalho e a quantidade de processos na primeira instância são muito superiores quando comparado aos dados da segunda. A primeira instância concentra 86% dos processos ingressados, 95% do acervo e 84% dos servidores da área judiciária.

As variáveis selecionadas nesta pesquisa, para representar os insumos e os produtos, constam no Quadro 2, com a mesma nomenclatura apresentada no anuário Justiça em Números.

Quadro 2: Insumos e produtos utilizados na pesquisa

<b>INSUMOS</b>	<b>SIGLA</b>
Total de Magistrados no 1º Grau	Mag1º
Total de Servidores Lotados na Área Judiciária do 1º Grau	SaJud1º
<b>PRODUTOS</b>	<b>FÓRMULA</b>
Total de Processos Baixados no 1º Grau	TBaix1º
Taxa de Resolução de Processos = Total de Processos Baixados no 1º Grau / Casos Pendentes no 1º Grau + Casos Novos no 1º Grau	$TBaix1^\circ / Cp1^\circ + Cn1^\circ$

Fonte: Elaborada pela autora.

É importante ressaltar que a escolha das variáveis pode não ser um consenso entre os estudos cujo tema é a eficiência das justiças estaduais, como foi possível constatar na revisão da literatura. A escolha dos insumos e produtos utilizados para mensurar a eficiência de uma unidade judicial pode depender de diversos fatores, como o tipo de direito aplicado no país, o ramo e a instância do Judiciário, a especialidade da unidade judicial, o motivo da comparação, dentre outros.

### 3.4 Procedimento de análise de dados

A análise de dados foi realizada por meio da ferramenta matemática Análise Envoltória de Dados (DEA). Como já foi dito, a DEA é um método não paramétrico, baseada em cálculos de fronteiras. De acordo com Peña (2008, p. 91) “o método não paramétrico determina a curva de eficiência através de programação matemática de otimização, não requerendo a especificação de nenhuma relação funcional entre os insumos e produtos”. Dessa forma, a avaliação da eficiência das unidades produtivas é feita em relação a uma fronteira de eficiência, a qual é composta pelas unidades de máxima produtividade no processo de transformação de insumos em produtos. Para as unidades ineficientes, ela possibilita estimar o nível máximo de produção a ser alcançada em função de uma dada quantidade de recursos ou, então, o nível mínimo de recursos necessários para obter uma determinada meta de produção (FOCHEZATTO, 2010).

A DEA possui dois modelos básicos: o CRS (*Constant Returns to Scale*) com retornos constantes de escala, e o VRS (*Variable Returns to Scale*), com retornos variáveis de escala. No primeiro qualquer variação nos insumos produz uma variação proporcional nos produtos. Já no retorno variável de escala não há essa proporcionalidade: uma baixa quantidade de insumos pode fazer com que haja um retorno crescente de escala. Cada um desses modelos pode ser desenhado sob duas formas de maximizar a eficiência. A primeira forma é a orientada ao insumo, onde o objetivo é reduzir o uso de insumos mantendo o nível de produção; e a segunda é orientada ao produto, onde se busca aumentar a produção com a mesma quantidade de insumos.

No presente estudo, a análise nos dois modelos foi orientada ao produto, com retornos constantes de escala (CRS). Tal escolha se justifica pelo fato de que o Judiciário brasileiro, bem como o Judiciário de diversos países, possui uma grande quantidade de processos pendentes, com um constante aumento do grau de litigiosidade da sociedade, de modo que a resolução desses processos corresponde ao principal produto gerado.

As justiças estaduais se mostram diferentes em vários aspectos, como foi dito, e, por isso, essas diferenças inviabilizam uma comparação de eficiência em termos absolutos, o que justifica a escolha da DEA, que é uma técnica que privilegia a eficiência relativa. Peña (2008) afirma que o método DEA tem-se aplicado com sucesso no estudo da eficiência de organizações da administração pública.

Como já foi exposto, para levar em consideração o efeito da demanda é necessário utilizar como produto a taxa de resolução, um indicador capaz de captar a relação entre a produção e a demanda de uma unidade judicial. Por isso, para analisar a eficiência das justiças estaduais foram utilizados dois modelos na pesquisa. Os dois consideraram os mesmos insumos, a (a) quantidade de juízes e a (b) quantidade de pessoal auxiliar, entre servidores efetivos e não efetivos, na primeira instância.

Quanto aos produtos, o primeiro modelo considerou a (a) quantidade de processos julgados na primeira instância; e o segundo a (b) taxa de resolução de processos. O segundo modelo busca incluir a litigiosidade de cada justiça estadual no cálculo da eficiência. Os dois produtos não foram considerados em um mesmo modelo porque são redundantes, uma vez que tem como base a mesma variável, a quantidade de processos baixados.

Para calcular as variáveis, foi utilizado o programa eletrônico SIAD (Sistema Integrado de Apoio à Decisão) V.3.0. – Sistema Integrado de Apoio à Decisão. Por meio da DEA, cada Justiça Estadual é entendida como uma unidade produtiva (DMU), recebendo na análise uma nota de eficiência que varia entre 0 e 1. Assim as unidades com nota 1 são consideradas, em termos relativos, 100% eficientes, servindo de parâmetro de comparação às demais unidades. Os resultados do estudo são apresentados e discutidos na seção seguinte.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao realizar uma análise descritiva das variáveis é possível identificar a variação entre as justiças estaduais, no que se refere à quantidade de insumos e produtos utilizados. A Tabela 1 apresenta estatísticas descritivas dos juízes, funcionários auxiliares, processos baixados e a taxa de resolução das justiças estaduais. Os resultados mostram uma grande discrepância entre a quantidade de insumos, considerando apenas a primeira instância. Como exemplo, a maior justiça do país, a Justiça Estadual de São Paulo, no ano de 2010, contava com quase dois mil juízes e mais de 30 mil funcionários auxiliares na primeira instância. Por outro lado, a menor justiça estadual do Brasil, a Justiça Estadual de Roraima, possuía menos de 40 juízes e contava com apenas com 376 funcionários.

Tabela 1: Estatística descritiva das variáveis

Ano	Estatística	Insumo 1: Juízes	Insumo 2: Funcionários Auxiliares	Produto A: Processos Baixados	Produto B: Taxa de Resolução
2010	Média	339	4.270	437.838	0.28
	Desvio padrão	380	7.184	688.764	0.11
	Mínimo	33	376	22.199	0.12
	Máximo	1.965	37.281	3.365.466	0.49
	Soma	9.165	115.308	11.821.627	-
2011	Média	332	4.162	436.583	0.29
	Desvio padrão	397	6.142	720.586	0.14
	Mínimo	37	31.309	20.118	0.11
	Máximo	1.976	31.297	3.677.368	0.73
	Soma	8.977	112.382	11.787.751	-
2012	Média	337	4.278	467.000	0.28
	Desvio padrão	385	6.126	789.836	0.11
	Mínimo	37	317	18.730	0.13
	Máximo	1.973	31.309	4.084.094	0.62
	Soma	9.111	115.531	12.609.020	-
2013	Média	318	4.227	435.999	0.28
	Desvio padrão	378	6.244	614.455	0.10
	Mínimo	32	363	21.514	0.12
	Máximo	1.944	32.483	3.124.894	0.6
	Soma	8.612	114.145	11.771.991	-
	Média	327	4.223	453.975	0.27
	Desvio padrão	390	6.546	725.270	0.10

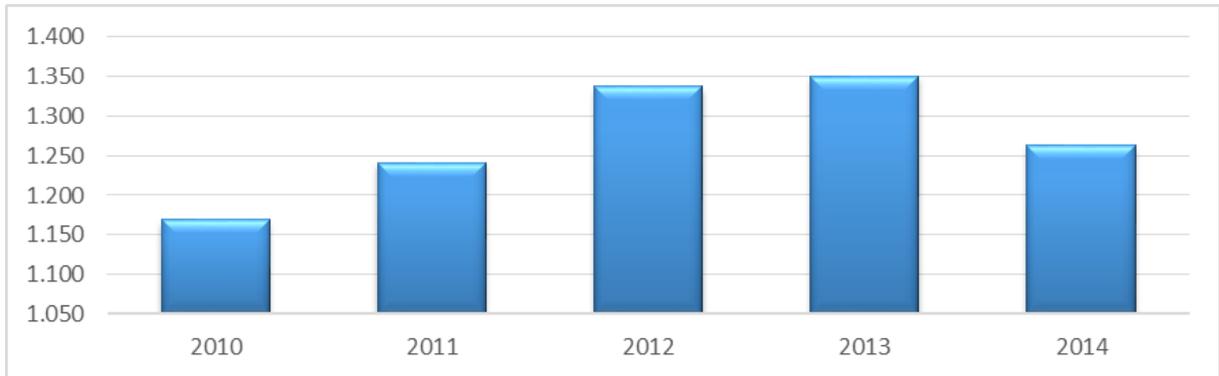
<b>2014</b>	<b>Mínimo</b>	30	375	34.742	0.12
	<b>Máximo</b>	2.009	34.313	3.721.890	0.55
	<b>Soma</b>	8.847	114.047	12.257.330	-

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados da Tabela 1 mostram que a variação na quantidade de juízes na primeira instância, no período de 2010 a 2014, foi muito pequena, cerca de 4%. Assim como a variação da quantidade de funcionários auxiliares. No que diz respeito aos processos baixados, em 2014 foram baixados 12,2 milhões de processos na primeira instância, número quase 4% maior do que o verificado em 2013. Ao analisar o aumento de produtividade acumulado no período analisado (2010-2014), é possível observar que não houve um aumento considerável ao número de processos baixados, com exceção do ano de 2012, que apresentou um aumento de mais de 6%, quando comparado com 2010.

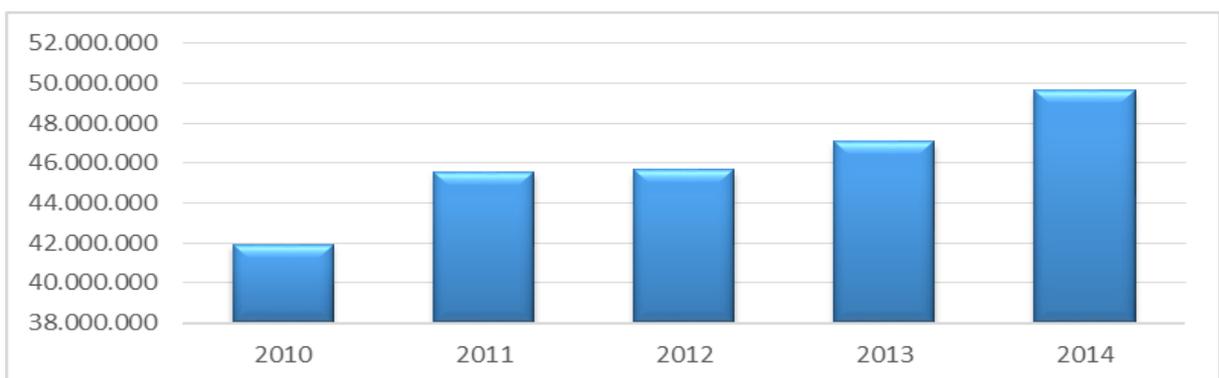
A taxa média de resolução para toda Justiça Estadual praticamente se manteve estável ao longo do período analisado. Isso indica que, embora a produção das justiças estaduais tenha aumentado de um ano para o outro, também houve um aumento da demanda. A taxa de resolução de processos é a quantidade de processos que foram julgados na Justiça Estadual, no ano, dividida pela quantidade de processos pendentes no início do ano mais os processos ajuizados durante o ano de referência. Ou seja, a taxa de resolução leva em consideração a demanda pelos serviços judiciais.

O aumento na quantidade de processos novos, mais o aumento na quantidade de processos pendentes, se refletem na carga de trabalho dos magistrados e, conseqüentemente no desempenho das justiças estaduais. A Figura 1 representa a quantidade de processos novos por magistrados nas justiças estaduais. Em 2013 é quando se observa o maior pico em termos de carga de trabalho dos magistrados, com aproximadamente 1.350 processos novos por juiz na primeira instância. A menor média é observada em 2010, mas mesmo assim o número fica acima de mil processos por juiz, valor considerado muito alto quando comparado com a carga de outros países. Esses números ajudam a compreender porque o congestionamento e a morosidade estão entre os principais problemas do Judiciário brasileiro.

**Figura 1: Processos novos por magistrados**

Fonte: Elaborada pela autora.

No que se refere aos processos pendentes, a Figura 2 mostra que, no período analisado, a quantidade aumentou consideravelmente. Ao analisar o aumento acumulado de processos pendentes entre 2010 e 2014, é possível constatar um aumento de aproximadamente 18%. O aumento apresentado na quantidade de processos pendentes pode ser justificado pelo valor médio apresentado para a taxa de resolução de processos, nos anos analisados. No ano de 2010, por exemplo, a taxa média de 0.28 indica que de 100 processos apenas 28 foram resolvidos e os 72 não resolvidos são considerados pendentes.

**Figura 2: Processos pendentes no 1º Grau**

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 2, processos pendentes na primeira instância, está diretamente relacionada à Figura 1. A grande quantidade de processos novos em cada ano, juntamente com a quantidade de processos pendentes, faz com que as unidades judiciais apresentem uma baixa taxa de resolução de processos. Em outras

palavras, a taxa baixa mostra que o número de processos baixados pelo Judiciário pode crescer, mas sempre em um ritmo menor do que quantidade de processos novos e pendentes.

A seguir serão apresentados os resultados nos dois modelos propostos para a análise do índice de eficiência relativa.

#### 4.1 Índice da eficiência relativa com base na quantidade de processos baixados (modelo 1)

A seguir serão apresentados os índices de eficiência relativa de cada uma das 27 justiças estaduais no período analisado, os anos de 2010 a 2014. As justiças estaduais estão organizadas em ordem decrescente da média de seus índices de eficiência relativa, apurados no período analisado. A Tabela 2 está organizada de uma forma que seja identificada a existência, ou não, de uma evolução no índice com o passar dos anos.

Tabela 2: Índice de Eficiência Relativa (IER) da primeira instância das justiças estaduais, com base na quantidade de processos baixados

<b>JUSTIÇA ESTADUAL</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>MÉDIA</b>
JERJ	1	1	1	0.92	1	0.98
JEPR	0.86	1	0.82	0.63	1	0.86
JEAM	0.67	0.77	1	1	0.72	0.83
JERS	1	0.87	0.77	0.64	0.87	0.83
JESP	0.67	0.85	0.97	0.72	0.86	0.81
JEMS	0.89	0.97	0.67	0.58	0.66	0.75
JEGO	0.51	0.73	0.5	0.87	1	0.72
JESC	0.52	0.87	0.8	0.72	0.64	0.71
JEAL	0.58	0.7	0.8	0.62	0.75	0.69
JEPA	0.76	0.69	0.55	0.44	0.74	0.64
JESE	0.67	0.48	0.56	0.74	0.71	0.63
JERO	0.46	0.58	0.65	0.61	0.71	0.60
JEMG	0.58	0.51	0.61	0.56	0.69	0.59
JECE	0.34	0.43	0.63	0.45	0.88	0.55
JEPE	0.41	0.49	0.44	0.78	0.54	0.53
JEDF	0.29	0.59	0.57	0.56	0.6	0.52
JEAC	0.39	0.55	0.49	0.58	0.5	0.50

JEES	0.32	0.62	0.43	0.55	0.55	0.49
JETO	0.24	0.44	0.44	0.47	0.65	0.45
JEAP	0.16	0.42	0.52	0.54	0.53	0.43
JEMT	0.25	0.41	0.36	0.4	0.56	0.40
JERN	0.34	0.4	0.47	0.35	0.41	0.39
JERR	0.35	0.41	0.27	0.3	0.61	0.39
JEPB	0.29	0.4	0.3	0.36	0.51	0.37
JEMA	0.14	0.4	0.39	0.44	0.41	0.36
JEBA	0.44	0.29	0.3	0.28	0.33	0.33
JEPI	0.08	0.1	0.14	0.14	0.36	0.16

Fonte: Elaborada pela autora.

Com índice igual a 1 aparecem as justiças estaduais de referência no ano, são as consideradas 100% eficientes. As notas das demais unidades, diferentes de 1, indicam o nível de eficiência em relação às unidades de referência. Por exemplo, a nota 0.70 da Justiça Estadual de Alagoas, em 2010, significa que, considerando uma mesma quantidade de insumos, a Justiça Estadual de Pernambuco é 30% menos eficiente do que a Justiça Estadual do Rio de Janeiro, que é uma das duas unidades judiciais de referência no ano analisado.

Na primeira instância, as 27 justiças estaduais possuem realidades muito distintas entre si, o que torna recomendável realizar análises estatísticas comparativas, observando-se tais diferenças, a fim de não incorrer em comparações desproporcionais entre justiças de grande magnitude, como, por exemplo, as justiças de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, com outras de menor dimensão econômica e demográfica, como as justiças de Roraima, Acre e Amapá. O relatório Justiça em Números classifica as justiças estaduais conforme o porte. Para a classificação por porte consideram-se as despesas totais, os casos novos e pendentes, o número de magistrados, de servidores e de funcionários auxiliares (CNJ, 2015).

A Tabela 2 mostra que as justiças estaduais de grande porte, como por exemplo, a Justiça do Rio de Janeiro, apresentam níveis de eficiência elevados, e muitas vezes aparecem como unidades 100% eficientes. Tal fato mostra que a maioria das maiores justiças estaduais tem uma produtividade maior do que as menores, levando em consideração a quantidade de processos baixados.

Fochezatto (2010) conclui seu estudo com a mesma observação. Como foi dito na revisão da literatura, os resultados de seu trabalho mostram que as maiores

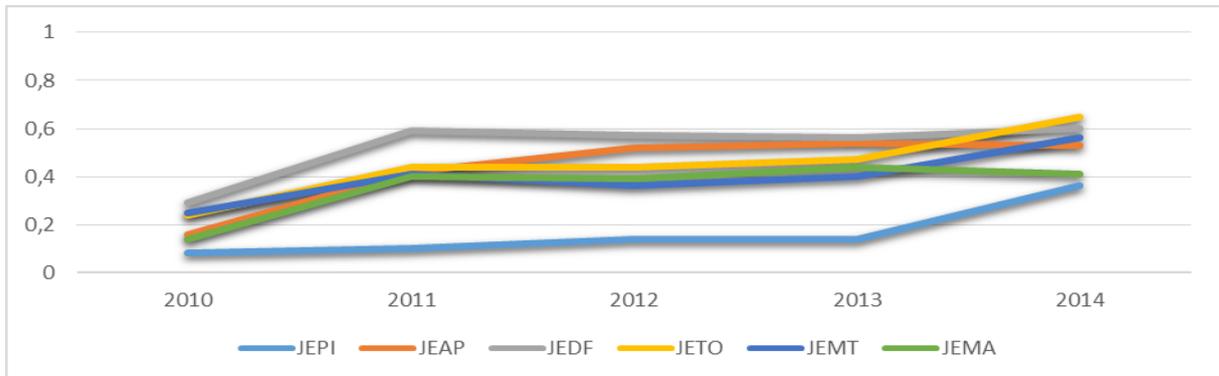
justiças são as mais eficientes. Com base em seus resultados, o autor expõe o raciocínio de que uma alta demanda judicial nas justiças de grande porte se traduz em maior carga de trabalho, e, como consequência, induz a uma maior produtividade.

A Justiça Estadual do Rio de Janeiro é considerada eficiente em quase todo o período analisado, com exceção do ano de 2013 que, apesar de possuir um índice alto, não foi 100% eficiente. Ao observar a média de cada unidade judicial é possível evidenciar que 8 justiças estaduais possuem média acima 70%. São elas: Justiça Estadual do Paraná, Rio Grande do Sul, Amapá, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Amazonas, Rio de Janeiro e Goiás.

Por outro lado, existem unidades judiciais consideradas relativamente ineficientes com média abaixo de 40%. Entre elas estão as justiças estaduais do Rio Grande do Norte, Paraíba, Mato Grosso, Bahia, Maranhão, Piauí e Roraima. Sendo a Justiça Estadual do Piauí considerada um caso extremo, pois apresenta índice de eficiência relativa bem inferior as demais unidades judiciais, com média de 0,16. É importante observar que, entre as justiças estaduais citadas, algumas são da região Nordeste, cujas justiças classificam-se entre pequeno e médio porte. O mesmo se pode dizer das unidades judiciais da região Norte que, de acordo com o CNJ, são classificadas como de pequeno porte.

Apesar da Justiça Estadual do Piauí ser a unidade judicial com o menor índice de eficiência relativa em quase todo o período analisado, ela apresentou uma evolução em seu índice. Em 2010, a Justiça Piauí apresentou índice de 0.08 e em 2014 elevou seu índice para 0.33. A Figura 3 mostra que em alguns anos pode haver uma queda no índice de eficiência relativa de algumas unidades judiciais, mas quando é analisada a evolução acumulada muitas justiças aumentam seu índice de eficiência.

**Figura 3: Evolução no índice de eficiência relativa das justiças estaduais do PI, AP, DF, TO, MT, MA**

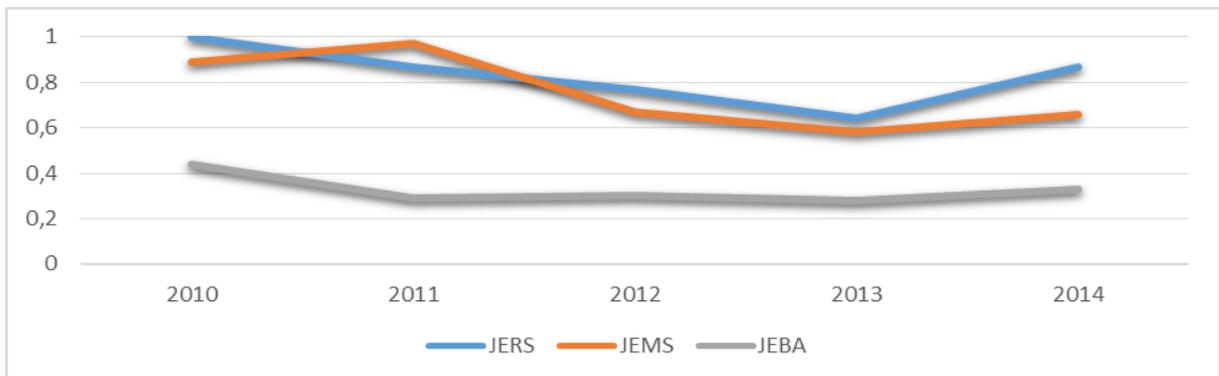


Fonte: Elaborada pela autora.

A DEA fornece índices de eficiência relativa, ou seja, todas as unidades estão sendo comparadas com as que estão na fronteira, consideradas eficientes. Uma evolução nos índices de eficiência das justiças estaduais quer dizer que, de uma maneira geral, existe uma tendência de as unidades não eficientes convergirem em direção à fronteira eficiente. Isso poderia ser justificado por um aumento das políticas e ações do CNJ com o passar dos anos, de estipulação de metas de eficiência e outras melhorias na prestação de serviços das justiças estaduais (YEUNG E AZEVEDO, 2012).

A Figura 4 mostra que poucas justiças estaduais apresentaram redução no índice de eficiência ao longo do período analisado. Apenas as justiças do Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e Bahia tiveram índices menores em 2014, quando comparados com 2010. Tal resultado comprova o fato de que a quantidade de processos baixados aumenta consideravelmente ao longo dos anos, e, conseqüentemente, o índice de eficiência apresenta uma evolução, com exceção das justiças estaduais apresentadas na Figura 4.

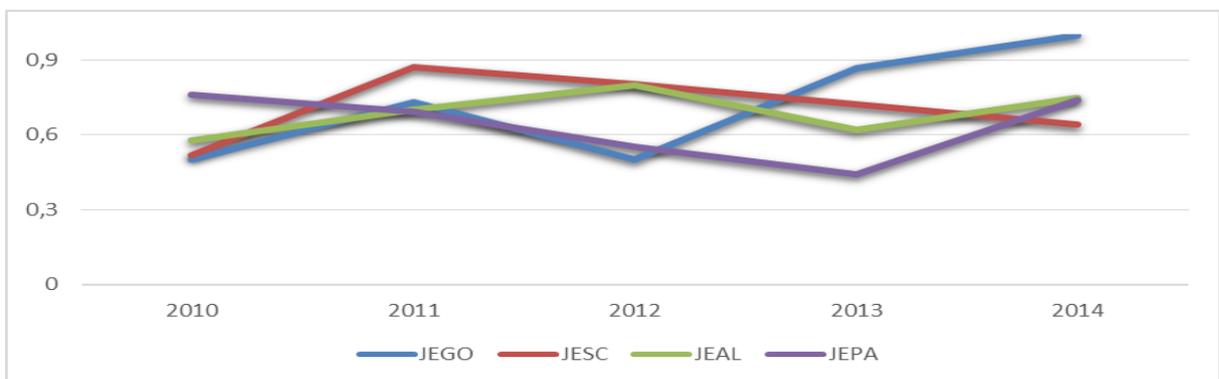
**Figura 4: Queda no índice de eficiência relativa das justiças estaduais do RS, MS, e BA**



Fonte: Elaborada pela autora.

Por outro lado, é possível identificar na Figura 5 que muitas justiças se apresentam instáveis. Alguns até podem apresentar índices de eficiência baixos em um determinado ano, mas logo em seguida verifica-se uma recuperação, com índices de eficiência mais elevados.

**Figura 5: Oscilação no índice de eficiência relativa das justiças estaduais do GO, SC, AL e PA**



Fonte: Elaborada pela autora.

No estudo de Yeung e Azevedo (2012), como já foi dito, é utilizado como insumos o número de juízes e o número de pessoal auxiliar e como produto os processos baixados, mas levam em consideração, além dos números referentes ao Primeiro Grau, os números do Segundo Grau de jurisdição, sendo 2010 o único ano em comum entre o estudo aqui apresentado e o de Yeung e Azevedo (2012) é fácil verificar semelhança nos índices de eficiência, mesmo com a inclusão de dados referentes ao 2º Grau de Jurisdição. As justiças estaduais do Mato Grosso do Sul,

Pará, Paraná, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Sergipe foram consideradas 100% eficientes. Quando se leva em consideração apenas números do 1º Grau, muitas delas permanecem 100% eficientes ou com um alto índice de eficiência relativa.

Na próxima seção serão apresentados os índices de eficiência relativa com base na taxa de resolução de processos. Como já foi explicado, analisar os índices com base na quantidade de processos baixados não é o suficiente para saber se as justiças estaduais estão suprindo toda a sua demanda.

#### 4.2 Índice de eficiência relativa com base na taxa de resolução de processos (modelo 2)

Na Tabela 3 é possível observar que, quando a demanda judicial é inserida na análise da eficiência, as maiores justiças estaduais deixam de ser eficientes e, mais ainda, passam a apresentar os menores índices de eficiência. Nesse segundo modelo, considerando o efeito da demanda no produto, as justiças mais eficientes são as menores, ou as de menor porte. Apesar de produzirem pouco, as justiças mais eficientes suprem quase toda a demanda, diferente das que possuem um estoque elevado de processos pendentes.

Tabela 3: Índice de Eficiência Relativa (IER) da primeira instância das justiças estaduais, com base na taxa de resolução de processos

JUSTIÇA ESTADUAL	2010	2011	2012	2013	2014	MÉDIA
JEAC	1	1	0.86	1	0.71	0.91
JEAP	0.65	0.88	1	1	0.93	0.89
JERR	1	0.67	0.45	0.83	1	0.79
JERO	0.36	0.33	0.33	0.17	0.28	0.29
JEAM	0.19	0.14	0.38	0.46	0.16	0.26
JETO	0.2	0.2	0.26	0.28	0.38	0.26
JEAL	0.22	0.23	0.32	0.27	0.21	0.25
JESE	0.42	0.32	0.21	0.16	0.12	0.24
JEMS	0.3	0.16	0.26	0.17	0.14	0.20
JERN	0.23	0.22	0.21	0.16	0.11	0.18
JEPA	0.15	0.14	0.17	0.15	0.15	0.15
JEMA	0.1	0.18	0.13	0.16	0.1	0.13

JEDF	0.08	0.16	0.15	0.13	0.13	0.13
JEPB	0.11	0.14	0.11	0.13	0.14	0.12
JEPI	0.09	0.07	0.17	0.11	0.13	0.11
JECE	0.06	0.07	0.14	0.12	0.13	0.10
JEGO	0.08	0.08	0.1	0.1	0.09	0.09
JEES	0.09	0.06	0.1	0.11	0.08	0.08
JEMT	0.1	0.07	0.06	0.08	0.08	0.07
JEPR	0.05	0.05	0.07	0.06	0.06	0.05
JESC	0.04	0.06	0.06	0.05	0.04	0.05
JERS	0.07	0.04	0.05	0.04	0.03	0.04
JEPE	0.03	0.03	0.03	0.05	0.04	0.03
JEBA	0.05	0.03	0.03	0.02	0.02	0.03
JEMG	0.04	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02
JERJ	0.03	0.002	0.02	0.01	0.01	0.01
JESP	0.009	0.007	0.008	0.01	0.01	0.008

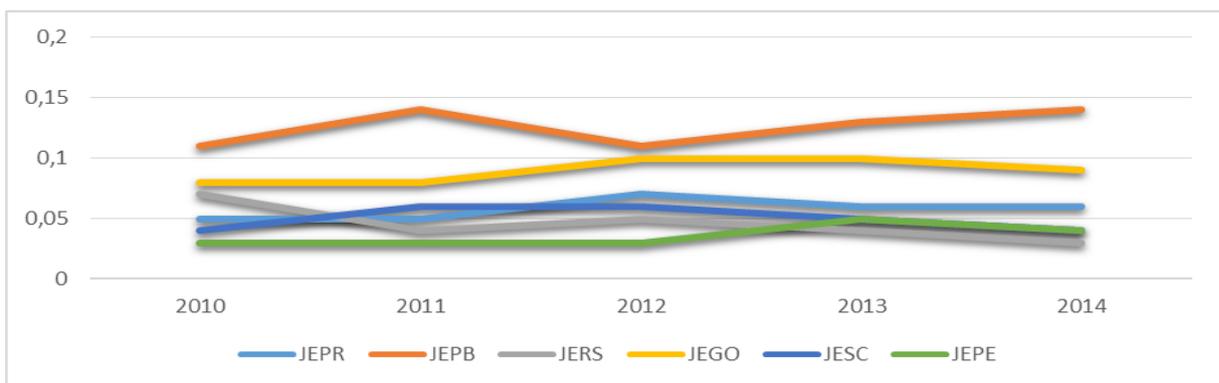
Fonte: Elaborada pela autora.

Casos extremos, agora no segundo modelo, são as justiças estaduais de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia. Nessas justiças, o nível de ineficiência em termos de taxa de resolução, nos cinco anos considerados, é muito superior às demais unidades. Pode ser observado na Tabela 3 que essas justiças se mantêm estáveis, com índices abaixo de 0.1, sendo a Justiça de São Paulo com o pior índice de eficiência, com média de 0.008; seguida das justiças do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia, com médias iguais ou inferiores a 0.03.

Vários estados da Região Norte possuem um alto índice de eficiência relativa com base na taxa de resolução de processos. As justiças estaduais do Acre, Amapá, Roraima, Rondônia e Tocantins possuem as maiores médias apresentadas, no período analisado. O anuário Justiça em Números (2015) comprova que a menor quantidade de processos novos, em cada ano analisado, se concentra nessas unidades judiciais. Enquanto a Justiça Estadual do Acre, em 2014, teve 40.385 processos novos na primeira instância, justiças estaduais da Região Nordeste como, por exemplo, a do Rio Grande do Norte apresentou um número muito superior, cerca de 160.000 de casos novos. É importante ressaltar que ambas justiças estaduais são consideradas de pequeno porte. Muitos são os fatores que podem interferir na quantidade de casos novos em um estado, como, por exemplo, a quantidade populacional, o índice de desenvolvimento humano (IDH), falta de conhecimento advindo da população e de informações para incentivar a procura pela justiça.

Observa-se, ainda, que a maioria das unidades judiciais, nessa seção, permanece estável durante o período analisado. Entre elas estão as justiças estaduais do Paraná, Paraíba, Rio Grande do Sul, Goiás, Santa Catarina e Pernambuco. A Figura 6 representa algumas das unidades judiciais que não apresentam nenhuma mudança brusca em relação ao índice de eficiência no período analisado.

**Figura 6: Justiças estaduais estáveis**

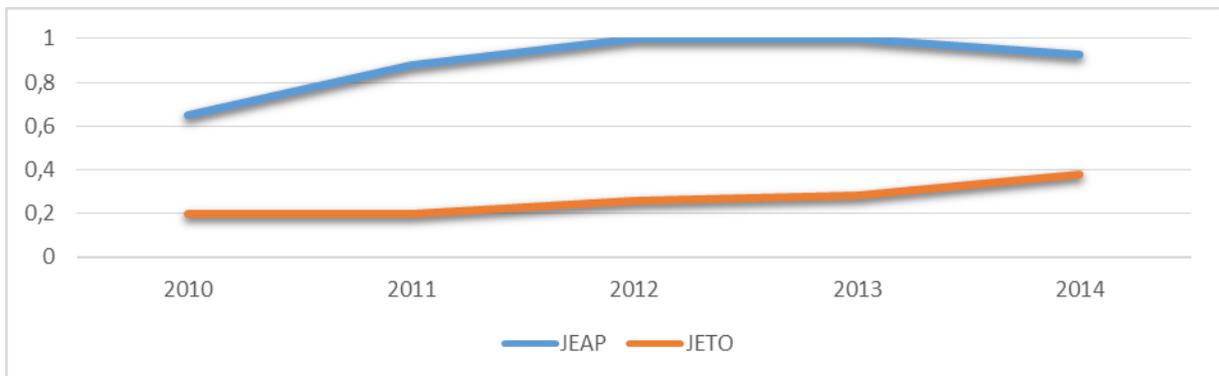


Fonte: Elaborada pela autora.

É importante ressaltar que, embora a maioria das unidades judiciais, nesse modelo, não apresente evolução em seu nível de eficiência, os índices de eficiência relativa são muito baixos, o que se justifica pela quantidade de processos baixados, que é muito inferior ao de casos novos e casos pendentes, nos anos analisados.

Como exceção, é possível observar as justiças estaduais de Tocantins e do Amapá. Ambas evoluíram no quesito eficiência, observado todo o período analisado. A Justiça Estadual do Amapá apresentou um índice de eficiência de 0,65, em 2010, e evoluiu até ser considerada 100% eficiente nos anos de 2012 e 2013. Já a Justiça de Tocantins apresentou um índice bem inferior à do Amapá, mas, com o passar dos anos, é possível identificar uma evolução em seu índice relativo de eficiência. A Figura 7 mostra essa evolução.

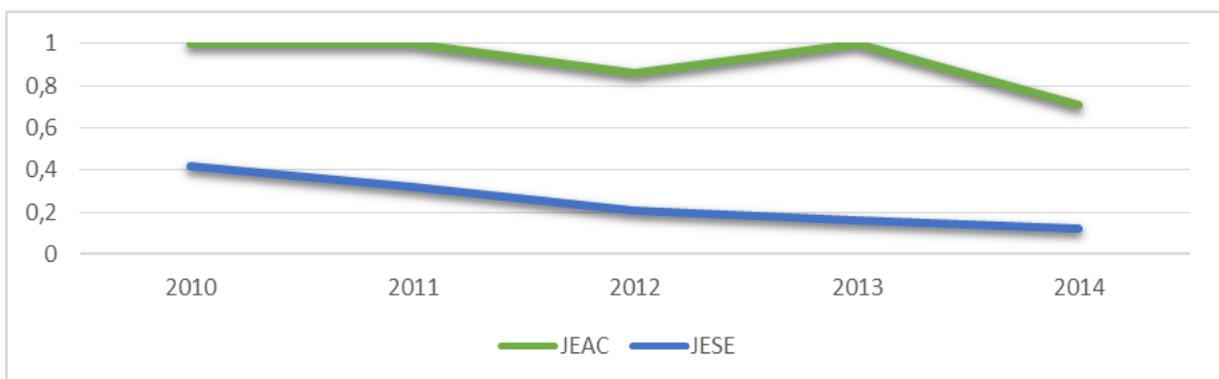
**Figura 7 - Evolução no índice de eficiência relativa das justiças estaduais do AP e TO**



Fonte: Elaborada pela autora.

Por outro lado, as justiças estaduais do Acre e de Sergipe foram as unidades que tiveram queda mais considerável em seus índices de eficiência. Como pode ser observado na Figura 8, a Justiça Estadual do Acre foi considerada 100% eficiente em três dos cinco anos analisados, mas em 2014 apresentou índice de 0.71. Já a Justiça Estadual de Sergipe, apresentou índice de 0.42 em 2010 e em 2014 de apenas 0.12.

**Figura 8 - Queda no índice de eficiência relativa das justiças estaduais do AC e SE**



Fonte: Elaborada pela autora.

Como já exposto, Yeung e Azevedo (2011) é o único estudo que utiliza como produto a taxa de resolução de processos em unidades judiciais no Brasil. Os autores realizaram um estudo sobre a eficiência das justiças estaduais no ano de 2008 e identificaram que 17 das 27 justiças estaduais, 63 % do total, possuem um índice de eficiência abaixo de 50%. O estudo aqui presente mostra que nos anos

subsequentes, com exceção de 2009, a quantidade de justiças estaduais com índice abaixo de 50% aumentou. Em 2010, por exemplo, 24 justiças estaduais, 88% do total, apresentaram um índice inferior a 50%.

Com base nos resultados apresentados, pode-se observar que no primeiro modelo, em que o índice de eficiência relativa tinha com base nos processos baixados, foi identificado um número maior de justiças estaduais que apresenta evolução em seus índices quando comparados ao segundo modelo, em que o índice de eficiência relativa tinha com base na taxa de resolução de processos. Já no que se refere à diminuição do índice de eficiência, poucos estados apresentaram quedas em ambos os modelos apresentados. No primeiro modelo, muitas justiças estaduais apresentaram índices que não seguiram um padrão, oscilaram de um ano para o outro. Já no segundo modelo, a maioria das justiças estaduais permaneceu estável no decorrer dos anos.

Na próxima seção serão apresentadas as conclusões, bem como as limitações do estudo e recomendações para estudos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi descrever a evolução do índice de eficiência na primeira instância das justiças estaduais no Brasil, considerando para isso o período de cinco anos, de 2010 a 2014. O estudo buscou inovar em relação a estudos anteriores ao incluir a questão temporal na análise da eficiência das justiças estaduais, possibilitando assim aumentar a compreensão no que diz respeito à trajetória das justiças estaduais na busca por eficiência.

No primeiro modelo, os resultados apresentados mostram que houve evolução em termos de eficiência na maioria das justiças estaduais. Dessa forma, é possível concluir que um aumento na produtividade das justiças estaduais faz com que os índices de eficiência relativa evoluam com o passar dos anos. Já no segundo modelo, é possível observar que não houve evolução nos índices de eficiência relativos no período analisado, salvo em algumas exceções. A maioria das justiças estaduais, nesse modelo, apresenta índices de eficiência relativa estáveis. Dessa forma, é possível concluir que o crescimento constante, ainda que pequeno, no número de processos baixados tem feito com que a taxa de resolução de processos e, conseqüentemente, o índice de eficiência relativa, mantenham-se praticamente estável, pois o aumento da produção acompanha um aumento dos processos novos e pendentes.

Em ambos os modelos, é possível identificar justiças estaduais que podem ser referência para as demais. A Tabela 4 apresenta as justiças estaduais consideradas 100% eficientes nos dois modelos apresentados.

Tabela 4: Justiças estaduais 100% eficientes

ANO	PRODUTO A: Processos Baixados	PRODUTO B: Taxa de Resolução De Processos
2010	JERJ, JERS	JEAC, JERR
2011	JEPR, JERJ	JEAC
2012	JEAM, JERJ	JEAP
2013	JEAM	JEAC, JEAP
2014	JEGO, JEPR, JERJ	JERR

Fonte: elaborada pela autora.

Para o ano de 2014, por exemplo, os resultados mostram que 24 justiças estaduais poderiam melhorar sua eficiência sem alterar a quantidade de insumos quando o produto é o número de processos baixados. Dessa forma, é possível concluir que a carência de pessoal, como juízes e funcionários auxiliares, não justifica os índices de eficiência baixos. Um bom caminho para as justiças estaduais não consideradas 100% eficientes seria observar o que as unidades eficientes estão fazendo de diferente (YEUNG E AZEVEDO, 2011).

A técnica DEA apresenta algumas limitações, como, por exemplo, o fato de avaliar somente o conjunto de dados em questão, não servindo para inferências futuras. Outra limitação relacionada à DEA é o fato de que qualquer alteração nos insumos ou produtos utilizados tende a alterar significativamente os resultados finais. É importante ressaltar que a DEA utiliza o conceito de eficiência relativa, que é um indicador focado exclusivamente na produtividade, excluindo dessa forma os indicadores referentes à qualidade, estratégia e capacidade da estrutura organizacional, entre outros.

A avaliação de desempenho judicial ainda é um processo em construção no Brasil, apesar dos avanços recentes. Assim, como recomendação, outros estudos poderiam incluir na avaliação da eficiência outros segmentos do Poder Judiciário brasileiro, como a Justiça Federal e a do Trabalho. Estudos futuros poderiam utilizar dados referentes à segunda instância da Justiça Estadual. Outra recomendação de pesquisa seria a utilização de outros insumos e produtos, como por exemplo, o volume de recursos financeiros como insumos e a eficácia das sentenças como produtos.

## REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **O setor judicial na América Latina e no Caribe: elementos da reforma.** Documento técnico do Banco Mundial n. 319S. Washington, D.C., 1997.

BARBOSA, C. Poder Judiciário: reforma para quê?. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, X, n. 46, out 2007. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_%20leitura&artigo\\_id=2339](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_%20leitura&artigo_id=2339)>. Acesso em jun. 2015.

CASTRO, A. **Indicadores básicos e desempenho da Justiça Estadual de primeiro grau no Brasil.** IPEA, Brasília, 2011.

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

COBSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Avaliação do desempenho judicial.** Desafios, experiências internacionais e perspectivas. Série CNJ Acadêmico, n.1, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2015: Ano-base 2014.** Brasília, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2014: Ano-base 2013.** Brasília, 2014.

DALFOVO, M.; LANA, R.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n.4, p.01-13, 2008.

DEYNELI, F. Analysis of relationship between efficiency of justice services and salaries of judges with two-stage DEA method. **European Journal of Law and Economics**, v. 2, 2011.

DI PIETRO, M. **Direito Administrativo.** 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. **Measuring and improving productivity in services.** Edward Elgar Publishing, 2008.

EL-BIALY, N.; GARCÍA-RUBIO, M. Assessing judicial efficiency of Egyptian first instance Courts. A DEA analysis. **Discussion Paper Series in Economics**, 2010.

FREITAS, V. **A Eficiência na Administração da Justiça.** Disponível em: <http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/notaarchivo/699.pdf> Acesso em: 10 set 2015.

FOCHEZATTO, A. Análise da eficiência relativa dos tribunais da justiça estadual brasileira utilizando o método DEA. **International Meeting on Regional Science**, 2010.

GARCÍA-RUBIO, M.; ROSALES-LÓPEZ, V. Justicia y economía: evaluando la eficiencia judicial em Andalucía. **Revista para el análisis del deretcho**, v. 4, p. 1-26, 2010.

GIL, A. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A.; GUIMARÃES, T. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379-402, 2013.

GIL, A. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HESS, H. O princípio da eficiência e o Poder Judiciário. **Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo**, [S.l.], v. 105, p. 211-239, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67899>>. Acesso em: 15 Out. 2015.

HAGSTEDT, K.; PROOS, J. **Has the recent restructuring of the Swedish district Courts improved efficiency?** A DEA analysis. Working paper. Uppsala University, 2008.

KITTELSEN, S.; FØRSUND, F. Efficiency analysis of Norwegian district Courts. **The Journal of Productivity Analysis**, v. 3, p. 277-306, 1992.

LEWIN, A.; MOREY, R.; COOK, T. Evaluating the administrative efficiency of courts. **Omega International Journal of Management Science**, v. 10, n. 4, p. 401-411, 1982.

MELLO, J.; ANGULO-MEZA, L.; GOMES, E.; BIONDI NETO, L. **Curso de Análise de Envoltória de Dados**. Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. Gramado. 2005.

NOGUEIRA, J.; OLIVEIRA, K.; VASCONCELOS, A.; OLIVEIRA, L. Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1317-1340, 2012.

NOGUEIRA, J. A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira. **Revista Eletrônica Díke**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2011.

OLIVEIRA, V. Poder judiciário: árbitro dos conflitos constitucionais entre estados e união. **Lua Nova**, n. 78, p. 223-250, 2009.

PEDRAJA-CHAPARRO, F.; SALINAS-JIMÉNEZ, L. An assessment of the efficiency of Spanish Courts using DEA. **Applied Economics**, v. 28, n. 11, p. 1391-1403, 1996.

PEÑA, C. Um modelo de avaliação de eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 83-106, 2008.

PONCIANO, V. **A Adequada Seleção e Capacitação de Magistrados e Servidores**: Um desafio para o Judiciário. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=274> Acesso em: 10 set 2015.

RENAULT, S. A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP, v.56, n.2, p. 127-136, 2005.

RIBEIRO, L. A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. **Rev. direito GV**, v. 4, n. 2, p. 465-491, 2008.

SADEK, M. T. **Principais problemas do Judiciário decorrem da falta de gestão, revela estudo da AMB**. Entrevista concedida no lançamento da pesquisa "Justiça em Números: Novos ângulos", 2009. Disponível em: <[http://www.amb.com.br/imprensa/imprimir.asp?mat\\_id=19124](http://www.amb.com.br/imprensa/imprimir.asp?mat_id=19124)>. Acesso em 15 junho. 2015.

SADEK, M. T. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004.

SADEK, M. T. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, v. 10, n. 1, p. 01-62, 2004.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda., 2006.

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.

SENA, G. Metas do Conselho Nacional de Justiça 2012/2013: uma análise dos contornos gerenciais assumidos pela reforma do Poder Judiciário no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 2, p. 163-184, 2014.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Consultoria para Proposição do Sistema Integrado de Informações do Poder Judiciário – 8 Relatório**, 2005.

VIEIRA, L.; PINHEIRO, I. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário. **EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

YEUNG, L.; AZEVEDO, P. Measuring efficiency of Brazilian Courts with data envelopment analysis (DEA). **Journal of Management Mathematics Advance**, v. 4, n. 4, p. 1-14, 2011.

YEUNG, L.; AZEVEDO, P. Além dos "achismos" e das evidências anedóticas: medindo a eficiência dos tribunais brasileiros. **Econ. Apl.** Ribeirão Preto, v. 16, n. 4, p. 643-663, 2012.