



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE

Departamento de Administração

THIAGO ALVES DE MACEDO

**AVALIAÇÃO DE EFICIÊNCIA
DE TRIBUNAIS ESTADUAIS DE JUSTIÇA**

Brasília – DF

2011

THIAGO ALVES DE MACEDO

**AVALIAÇÃO DE EFICIÊNCIA
DE TRIBUNAIS ESTADUAIS DE JUSTIÇA**

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

Professor Orientador: Mestre, Adalmir de Oliveira Gomes

Brasília – DF

2011

Macedo, Thiago Alves.

Avaliação de Eficiência de Tribunais Estaduais de Justiça /
Thiago Alves de Macedo. – Brasília 2011.

42 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Mestre. Adalmir de Oliveira Gomes,
Departamento de Administração.

1. Judiciário.
2. Serviços públicos.
3. Tribunais de justiça.
4. Desempenho.

THIAGO ALVES DE MACEDO

**AVALIAÇÃO DE EFICIÊNCIA
DE TRIBUNAIS ESTADUAIS DE JUSTIÇA**

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

THIAGO ALVES DE MACEDO

Mestre, Adalmir de Oliveira Gomes
Professor-Orientador

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 23 de Novembro de 2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador pela grande dedicação e paciência e principalmente a minha família pelo apoio incondicional.

RESUMO

O tema da pesquisa são os serviços públicos, mais especificamente, os serviços de justiça. A questão central que motivou o estudo foi compreender como organizações que prestam serviços de justiça podem ser comparadas em termos de eficiência. Nesse sentido, os 27 tribunais estaduais de justiça no Brasil foram avaliados com base em dois critérios distintos: eficiência técnica e eficiência econômica. Em uma etapa posterior, com base nos resultados de todos os tribunais, o caso da Eficiência relativa do Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT) foi enfatizado. Os dados foram coletados no anuário Justiça em Números – 2004 a 2010, e analisados por meio de análise envoltória de dados (DEA). A DEA é uma técnica matemática não paramétrica que permite a identificação de níveis relativos de eficiência provenientes de diferentes insumos e produtos. A partir das variáveis estabelecidas, foi possível identificar e descrever a evolução histórica dos tribunais ao longo dos últimos anos e comparar, em função dos valores reais dos produtos, os valores ideais para o alcance da eficiência máxima. O estudo é importante porque pode fornecer subsídios para políticas públicas voltadas para a modernização e a democratização da justiça no país. Os resultados indicaram maior eficiência técnica nos Tribunais de Justiça do Amazonas, do Maranhão e do Ceará, e maior eficiência econômica nos Tribunais de Justiça do Ceará e da Paraíba. Em termos comparativos, o TJDFT apresenta uma eficiência média no período – 2004 a 2010 – relativamente baixo para eficiência técnica e a última posição no que se refere à eficiência econômica. Os resultados relativos ao TJDFT sugerem que, mesmo o Distrito Federal, em termos proporcionais, tendo a justiça mais cara do país, isso não se refletiu no aumento de produtividade do TJDFT.

Palavras-chave: Judiciário, Serviços públicos, Tribunais de justiça, Eficiência.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desempenho, eficiência e efetividade.....	15
Figura 2: Desempenho em serviços.....	17
Figura 3: Grade multicritério de avaliação de desempenho em atividades de serviço.	17
Figura 4: Indicadores de desempenho no judiciário em diferentes dimensões de análise	19
Figura 5: Dimensões e variáveis operacionalizadas nos estudos revisados.....	22
Figura 6: Modelo de eficiência técnica	25
Figura 7: Eficiência econômica	27
Figura 8: Evolução histórica da eficiência técnica dos Tribunais de Justiça do Amazonas, Ceará e do Maranhão.....	32
Figura 9: Evolução histórica da eficiência técnica dos Tribunais de Justiça do Espírito Santo e do Maranhão.	33
Figura 10: Evolução histórica da eficiência técnica dos Tribunais de Justiça do Amazonas, Ceará, Maranhão, Espírito Santo e de Roraima.....	33
Figura 11: Evolução histórica dos Tribunais de Justiça do Pará e de Tocantins.	35
Figura 12: Evolução histórica do Tribunal de Justiça do Distrito Federal em relação aos três melhores tribunais classificados em termos de eficiência técnica.....	36
Figura 13: Evolução histórica da eficiência dos Tribunais de Justiça do Distrito Federal, Ceará e Paraíba, em termos de eficiência econômica.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Nível de eficiência técnica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010.....	32
Tabela 2: Variação da eficiência técnica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010..	34
Tabela 3: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2004.....	36
Tabela 4: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2005.....	37
Tabela 5: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2006.....	37
Tabela 6: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2007.....	38
Tabela 7: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2008.....	38
Tabela 8: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2009.....	38
Tabela 9: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2010.....	39
Tabela 10: Nível de eficiência econômica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010.	40
Tabela 11: Variação no nível de eficiência econômica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010.....	42
Tabela 12: Comparativo entre o eficiência atual e a eficiência alvo do TJDFT, em 2009, em termos de eficiência econômica.	44
Tabela 13: Comparativo entre eficiência atual e a eficiência alvo do TJDFT, em 2009, em termos de eficiência econômica.	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Contextualização	10
1.2	Formulação do problema	11
1.3	Objetivo Geral	11
1.4	Objetivos Específicos	12
1.5	Justificativa.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	O que é desempenho?	13
2.2	Desempenho em serviços	15
2.3	Desempenho no setor judiciário	18
2.4	Revisão bibliográfica a respeito de desempenho no judiciário	20
2.5	Proposta de modelo para medir o desempenho de tribunais de justiça	23
2.5.1	Modelo de eficiência técnica	23
2.5.2	Modelo de eficiência econômica	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	População e amostra	28
3.2	Coleta e análise dos dados	29
3.3	Variáveis	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1	Eficiência técnica dos tribunais	31
4.1.1	Distrito Federal	35
4.2	Modelo de Eficiência Econômica.....	39
4.2.1	Distrito Federal	43
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	45

1 INTRODUÇÃO

O tema da pesquisa são os serviços públicos, mais especificamente, os serviços de justiça. A questão central que motivou o estudo foi compreender como organizações que prestam serviços de justiça podem ser comparadas em termos de eficiência. Poucos estudos se propuseram a medir desempenho em serviços de justiça. Enquanto no setor privado os critérios técnicos e financeiros têm sido considerados os mais importantes, no setor público, outros critérios mais subjetivos precisam ser enfatizados, como por exemplo, os critérios cívicos e de relacionamento (DJELLAL; GALLOUJ, 2008).

Após a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2005, observa-se no setor judiciário brasileiro um esforço no sentido de conciliar diferentes objetivos estabelecidos. Para entender de que forma esse movimento impacta no setor judiciário são necessários estudos empíricos que mostrem como as organizações se comportam ao longo do tempo no que diz respeito ao nível de eficiência na realização de suas tarefas, ou seja, a eficiência na provisão dos serviços de justiça à sociedade.

O referencial teórico do estudo tem como base a discussão em torno da avaliação de desempenho em serviços públicos. Nesse sentido, uma revisão bibliográfica a respeito do desempenho no judiciário foi realizada. Foram analisados estudos empíricos nacionais e internacionais que tiveram como objetivo medir o desempenho do judiciário de alguma forma. Os estudos revisados, quase sempre, focalizam apenas um critério de avaliação – técnico, financeiro, relacional ou reputacional –, não levando em consideração a multiplicidade de critérios que podem ser relacionados ao desempenho organizacional. Em outras palavras, a literatura a respeito do tema ainda carece de estudos empíricos que utilizem análise de desempenho baseada em multicritérios.

Para buscar preencher lacuna existente no judiciário brasileiro, no presente estudo, os 27 tribunais estaduais de justiça foram avaliados com base em dois critérios distintos: eficiência técnica e eficiência econômica. A avaliação foi referente ao período de 2004 a 2010. Após mensurar a eficiência dos tribunais, foi possível identificar a evolução histórica de cada um e compará-los. Em uma etapa posterior, com base nos resultados de todos os tribunais, o caso do desempenho relativo do Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT) foi enfatizado.

Os dados foram coletados no anuário Justiça em Números, elaborado pelo CNJ, e analisados por meio de análise envoltória de dados (DEA). A DEA é uma técnica matemática

não paramétrica que permite a identificação de níveis relativos de eficiência provenientes de diferentes insumos e produtos. A partir das variáveis estabelecidas, foi possível identificar e descrever a evolução histórica dos tribunais ao longo dos últimos anos e comparar, em função dos valores reais dos produtos, os valores ideais para o alcance da eficiência máxima.

Além desta introdução o estudo se divide em outras quatro partes: o referencial teórico utilizado, a estratégica metodológica da pesquisa, os resultados e discussões e, por fim, as conclusões finais e recomendações para estudo futuros.

1.1 Contextualização

Devido a uma série de fatores, como por exemplo, a democratização do país e a constituição de 1988, houve um aumento significativo, nas décadas de 1990 e 2000, na demanda por serviços de justiça no Brasil. No entanto, essa demanda não foi acompanhada pelo aumento da capacidade de resposta do poder judiciário, ocasionando assim, o que ficou conhecido como ‘crise do judiciário’ (SADEK, 2004). Diante disso, inúmeras inovações ocorreram no setor, em especial, a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2005, voltado para aumentar a produtividade das organizações do setor.

Nesse contexto, é importante que o setor judiciário possa ser devidamente avaliado, com metodologias que incorporem critérios técnicos e econômicos. Iniciativas de mensuração da atividade judicial têm suscitado intensos debates em diversos países. As reações podem ser observadas tanto do lado dos que defendem maior transparência e efetividade da prestação jurisdicional, quanto daqueles que acreditam que as novas iniciativas podem significar uma ameaça à independência do judiciário.

Uma peculiaridade do judiciário brasileiro, importante no que se refere à avaliação de eficiência, é a diferenciação em dois tipos de justiça, uma comum e outra especial. A justiça comum é formada pelas justiças estaduais, com 27 tribunais, um em cada estado, e um tribunal superior de apelação, em Brasília, e pela justiça federal, com cinco tribunais regionais federais e um tribunal de apelação. Já a justiça especial é formada pela justiça do trabalho, com 24 tribunais regionais e um tribunal de apelação, a justiça eleitoral, com tribunais regionais eleitorais e um Tribunal Superior Eleitoral (TSE), e por fim, a justiça militar, com tribunais regionais militares e um Tribunal Superior Militar. Além disso, como órgão máximo

do judiciário nacional, existe o Supremo Tribunal Federal (STF), responsável por dirimir questões constitucionais. No total, existem 92 tribunais de justiça no Brasil.

Conforme mencionado, para o presente estudo interessa apenas os tribunais estaduais de justiça. Os tribunais são organizações complexas, divididas em diferentes varas e instâncias. Os tribunais são responsáveis pela denominada ‘justiça comum’, representando aproximadamente 73% do movimento processual do país (BRASIL, 2011).

1.2 Formulação do problema

Diante da complexidade do setor judiciário brasileiro, conforme exposto acima, as avaliações de eficiência tendem a refletir apenas visões parciais do setor. Embora as regras que determinem o funcionamento dos serviços de justiça no Brasil sejam comuns a todos os órgãos do judiciário, a constituição federal de 1988 garante autonomia financeira e administrativa aos tribunais, de modo que qualquer análise no setor deve levar em consideração suas características peculiares. No presente trabalho, o interesse está exclusivamente nos níveis de eficiência dos tribunais estaduais de justiça.

Em termos gerais, as questões que motivam o presente estudo podem ser colocadas da seguinte forma: qual o nível de eficiência técnica e econômica dos tribunais estaduais de justiça do Brasil? E, com base na resposta da pergunta inicial, qual a nível relativo de eficiência técnica e econômica do Tribunal de Justiça do Distrito Federal – TJDF?

1.3 Objetivo Geral

Delimitando o escopo de análise à justiça comum estadual, a pesquisa proposta tem dois objetivos principais: **1) medir a eficiência dos tribunais estaduais de justiça no Brasil, no período de 2004 a 2010, com base em critérios técnicos e econômicos; e, 2) com base no objetivo anterior, avaliar comparativamente o eficiência relativa do Tribunal de Justiça do Distrito Federal – TJDF, no mesmo período.**

1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Medir o nível de eficiência técnica, ou produtividade, dos 27 tribunais estaduais de justiça, no período de 2004 a 2010;
- Medir o nível de eficiência econômica, ou economicidade, dos 27 tribunais estaduais de justiça, no período de 2004 a 2010;
- Comparar a evolução histórica da eficiência dos tribunais estaduais de justiça;
- Avaliar a eficiência relativa do Tribunal de Justiça do Distrito Federal – TJDF em relação aos demais tribunais estaduais de justiça, no período de 2004 a 2010.

1.5 Justificativa

O estudo é importante porque pode fornecer subsídios para políticas públicas que busquem a modernização da gestão judiciária e o aperfeiçoamento e a democratização da prestação do serviço de justiça no Brasil. Em termos teóricos, o estudo é importante por propor um modelo de avaliação de eficiência de organizações que prestam serviços de justiça.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O quadro teórico de referência do estudo tem como base a discussão a respeito do desempenho no setor judiciário. Apesar de poucos estudos nacionais e internacionais a respeito desse tema, algumas abordagens recentes vêm enfatizando a questão dos serviços nas economias modernas. Embora essa ênfase tenha se concentrado no setor privado, alguns autores também estendem a problemática ao setor público (GADREY, 1996; GALLOUJ, 2002; DJELLAL; GALOUJ, 2008). O judiciário é um caso especial quando se pensa a respeito de seu objetivo final. Uma parte dos integrantes do próprio setor judiciário não aceita pacificamente definir o papel do setor como prestador de serviços. Isso porque, de forma geral, considera-se o papel do judiciário mais político do que técnico (ARANTES, 2007).

Entretanto, existem correntes de pesquisa bem estabelecidas em diferentes áreas, como economia, sociologia, ciência política, e mesmo direito, que reconhecem o setor judiciário como um prestador de serviços públicos. Assim, com base nisso, no presente estudo, considera-se a prestação de serviços de justiça como o objetivo final do setor judiciário, de modo que qualquer avaliação de desempenho deve levar esse aspecto em consideração.

O referencial teórico do estudo tem início em uma discussão mais ampla e quase sempre problemática a respeito do que é desempenho. Em seguida, essa discussão é conduzida ao setor de serviços, onde características peculiares alteram a maneira como o desempenho deve ser mensurado. Um terceiro tópico, mais específico, apresenta as possibilidades de mensuração de desempenho no setor judiciário. Por fim, é apresentada uma revisão da literatura a respeito do tema.

2.1 O que é desempenho?

A noção geral de desempenho está ligada diretamente às noções de eficiência e efetividade e para que algum desses conceitos possa ser operacionalizado individualmente é necessário deixar claro as diferenças entre eles. Desempenho é um conceito mais amplo, quando comparado aos demais. Refere-se à habilidade de uma organização (ou qualquer outra unidade de análise) em alcançar determinados objetivos pré-definidos, relacionados com o

âmbito de atuação (DJELLAL; GALLOUJ, 2008). Assim, desempenho deve abordar uma multiplicidade de objetivos, como por exemplo, objetivos econômicos, mercadológicos, sociais, éticos, ecológicos, entre outros. Com base nos objetivos previamente estabelecidos em uma organização, o conceito de desempenho pode ser dividido em outros dois conceitos mais específicos: eficiência e efetividade. Eficiência relaciona-se com o desempenho interno e efetividade com o desempenho externo.

Eficiência envolve o alcance de objetivos com o uso mínimo de recursos. Pode ser considerada de dois diferentes, mas complementares, pontos de vista, um econômico e outro técnico. Na perspectiva econômica, a eficiência pode ser expressa em termos de taxas de lucratividade, quando a organização encontra-se no setor privado, ou em termos de taxas de economicidade, quando no setor público. Por sua vez, a perspectiva técnica se refere ao que geralmente denomina-se de produtividade. A definição de produtividade passa pela relação entre volume de entradas (*input*) e volume de saídas (*output*) em uma organização, isto é, a relação entre o total de recursos utilizados e o total da produção (DJELLAL; GALLOUJ, 2008).

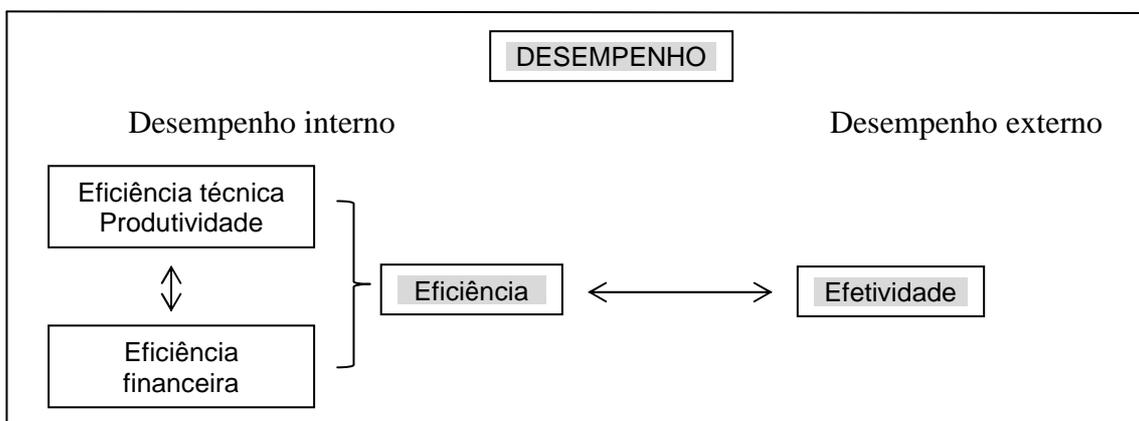
Assim como a eficiência, efetividade também envolve o alcance de objetivos (econômicos, sociais, éticos, ecológicos, etc.), entretanto, sem levar em consideração os custos ou os fatores de produção envolvidos no processo produtivo. Uma organização é efetiva quando alcança os objetivos previamente estabelecidos. O conceito de efetividade, ou desempenho externo, está intimamente relacionado com a noção de produtos indiretos ou resultados (GADREY, 1996). Diferente dos produtos diretos, verificáveis por meio dos conceitos de eficiência, os produtos indiretos ou resultados, geralmente, levam tempo para serem percebidos e são mais difíceis de serem mensurados (GADREY, 1996).

Em resumo, eficiência técnica (produtividade) é um conceito que está ligado aos produtos físicos e tangíveis de uma organização, eficiência econômica (lucratividade ou economicidade) está ligada à maximização de lucros e redução de custos, e efetividade é um conceito político que reflete o bem estar e a satisfação dos usuários. Em uma indústria de automóvel, por exemplo, a eficiência técnica seria a relação entre todos os recursos necessários na produção, incluindo insumos e mão de obra, e total de automóveis produzidos em um determinado período de tempo. Eficiência econômica seria a relação entre o custo total dos recursos utilizados e a receita proveniente da venda dos automóveis em um determinado período de tempo. Por fim, a efetividade seria a relação entre os recursos utilizados e seus respectivos custos e uma série de indicadores de resultados, como a satisfação dos

consumidores, o nível de emprego, a qualidade do ar, a balança comercial, a geração de tributos, etc.

Importante mencionar que os indicadores de efetividade de uma organização, como no exemplo acima, podem ser afetados por outros fatores alheios à organização, como por exemplo, outras indústrias, políticas públicas, fatores climáticos, fatores macroeconômicos, etc. A Figura 1 abaixo ilustra a ligação entre os conceitos de desempenho, eficiência e efetividade.

Figura 1: Desempenho, eficiência e efetividade.



Fonte: adaptado de Djellal e Gallouj (2008)

2.2 Desempenho em serviços

A ligação entre os dois aspectos de eficiência – produtividade e economicidade – pode ser entendida de maneira relativamente simples quando se assume que a estratégia de aumentar a produtividade de uma organização implica também em aumentar sua lucratividade, e vice-versa. Dessa forma, seria razoável supor que existe uma ligação mecânica e consistente entre os conceitos de produtividade e economicidade, de modo que eles se reforçariam mutuamente. Entretanto, essa relação parece não ser tão simples quando a organização de análise encontra-se no setor de serviços (DJELLAL; GALLOUJ, 2008). Nesse caso, outros aspectos precisam ser levados em consideração, em especial, a questão temporal e o leque de critérios considerados na avaliação.

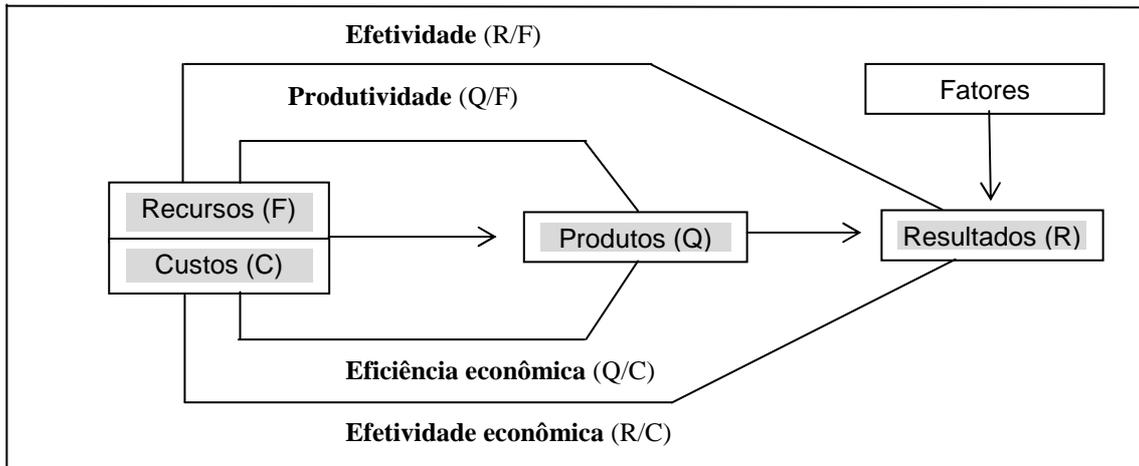
O advento da economia de serviços tem levantado questões fundamentais a respeito dos métodos utilizados tradicionalmente para medir desempenho. Geralmente, serviços são

caracterizados por uma definição relativamente vaga, intangível e instável. De acordo com Gallouj (2002), o processo de produção de um serviço não culmina na criação de um bem tangível, como no caso da indústria. Ao contrário, o que é produzido em um serviço é uma ‘mudança de estado’, e o produto é uma ação, um processo e uma maneira de organizar esse processo. Por causa dessas características peculiares, na maior parte dos casos, é difícil determinar as fronteiras e o produto de um serviço. É difícil também separar o produto dos fatores de produção. Alguns autores, como Baumol (1967), chegam a sustentar que, no caso dos serviços, os produtos são idênticos aos fatores de produção.

Um dos aspectos importantes que devem ser levados em consideração em qualquer tipo de avaliação de desempenho em serviços é a questão temporal (DJELLAL; GALLOUJ, 2008). Diferente do que ocorre quando um bem é consumido, os efeitos de um serviço variam conforme o tempo. Como mencionado anteriormente, esses efeitos podem ser separados em duas categorias, produtos e resultados. Os produtos são mudanças diretas e imediatas e os resultados são mudanças no longo prazo. Em um hospital, por exemplo, os procedimentos de recebimento de um paciente seria um produto, enquanto a melhoria no subsequente estado de saúde do paciente seria um resultado. Sendo assim, considerando a questão temporal no setor de serviços, a definição de desempenho precisa ser estendida e atualizada.

Conforme ilustrado abaixo na Figura 2, para Djallal e Gallouj (2008), o desempenho assume as seguintes formas no setor de serviços: produtividade (Q/F), como uma relação direta entre recursos (F) e produtos (Q); eficiência econômica (Q/C), como uma relação direta entre custos (C) e produtos (Q); efetividade (R/F), como uma relação indireta entre recursos (F) e resultados (R); e efetividade econômica (R/C), como uma relação indireta entre custos (C) e resultados (R). Esses vários conceitos de desempenho no setor de serviços, muitas vezes, tem sido utilizados erroneamente como sinônimos.

Figura 2: Desempenho em serviços



Fonte: Djellal e Gallouj (2008), p.35.

Quando a questão temporal é considerada, a definição de desempenho fica mais consistente e realista, permitindo dividir o efeito dos serviços em produtos e resultados. Os produtos e resultados de um serviço podem estar associados à diferentes critérios ou dimensões de desempenho. Nesse sentido, Gadrey (1996), propõe uma grade de análise de desempenho em serviços fundamentada em seis critérios diferentes (ver figura 3): a) critérios técnicos ou industriais, b) critérios comerciais e financeiros, c) critérios de relacionamento, d) critérios cívicos e ecológicos, e) critérios de criatividade ou inovação e f) critérios de imagem e reputação.

Para acomodar critérios de desempenho tão diferentes, Gadrey (1996) sugere uma definição estendida de serviços, com base na teoria das convenções (BOLTANSKI; THEVENOT, 1992), na qual um serviço seria uma construção social, baseada em diferentes mundos de referência, que existe de várias maneiras no tempo e no mundo material. Assim, cada mundo de referência se reflete em um critério específico de avaliação.

Figura 3: Grade multicritério de avaliação de desempenho em atividades de serviço.

	Técnico ou industrial	Comercial e financeiro	Relaciona-mento	Cívico e ecológico	Criativi-dade ou inovação	Imagem e reputação
Produtos diretos						
Desempenho de produtos diretos						
Produtos indiretos (resultados)						
Desempenho de produtos indiretos						

Fonte: adaptado de Gadrey (1996)

Gadrey (1996) considera que a escolha de um determinado critério de avaliação de desempenho, principalmente em serviços públicos, é uma atividade essencialmente política. Além da questão política, a escolha dos critérios de análise dependerá da atividade em questão. Ou seja, os atores participantes da avaliação devem considerar as características do serviço que será mensurado. Nem sempre todos os critérios de análise serão úteis ou pertinentes (GADREY, 1996). No tópico seguinte, será discutido o caso específico dos serviços de justiça.

2.3 Desempenho no setor judiciário

Mensurar o desempenho de empresas privadas prestadoras de serviços é uma tarefa difícil em virtude de características do setor de serviços, como o processo produtivo e a variedade do setor. Um desafio ainda maior é mensurar o desempenho de organizações públicas prestadoras de serviços. Nesse caso, alguns pontos devem ser considerados. Em primeiro lugar, diferente do que ocorre no setor privado, produtos e resultados de serviços públicos nem sempre podem ser avaliados financeiramente, ou seja, nem sempre é possível estabelecer um valor de mercado para a prestação de um serviço público. Outro ponto crítico é que os serviços públicos, em muitos casos, são consumidos coletivamente, dificultando assim, o estabelecimento de parâmetros individuais de comparação. Também é preciso diferenciar entre consumidores diretos e indiretos. Os consumidores diretos enfatizam a natureza e a qualidade dos serviços prestados, enquanto os indiretos estão mais preocupados com aspectos econômicos e financeiros (contribuintes) e com os efeitos sociais de longo prazo (cidadãos). Por fim, importante ressaltar também que em serviços públicos necessariamente devem ser observados os princípios de igualdade, justiça e continuidade. Tradicionalmente, por diversos motivos, esses princípios têm sido definidos como barreiras para o aumento da eficiência técnica e econômica em organizações públicas (DJELLAL; GALLOUJ, 2008).

Em termos gerais, três tipos de serviços podem ser apontados no setor público: (a) serviços prestados por empresas públicas, como serviços bancários, fornecimento de energia e correios; (b) serviços públicos, como saúde e educação; e (c) administração pública, como governos centrais e locais. Os serviços de justiça podem ser situados no segundo grupo. Assim como os serviços de saúde e de educação, a prestação dos serviços de justiça depende de variações na demanda, causadas por mudanças contextuais.

A avaliação de desempenho no judiciário pode ser realizada em diferentes níveis de análise: no âmbito societal, onde a avaliação concentra-se em indicadores comparativos dos sistemas nacionais de justiça; no âmbito organizacional, onde a avaliação se restringe ao desempenho dos tribunais enquanto organizações pertencentes a um conjunto mais amplo; no âmbito de departamentos e de varas de justiça, onde a avaliação leva em consideração o desempenho de grupos específicos dentro de um tribunal; e, por fim, no âmbito individual, onde a avaliação se restringe ao desempenho dos magistrados. No presente trabalho, a análise será restrita ao nível organizacional.

Diversos indicadores podem ser utilizados para medir os produtos e/ou resultados dos serviços de justiça. Alguns deles relacionados com as organizações prestadoras dos serviços, no caso, os tribunais de justiça; outros indicadores relacionados com os magistrados que atuam nas varas de justiça e também nos tribunais; e outros indicadores relacionados com os efeitos dos serviços de justiça na sociedade. Nesse sentido, a Figura 4 abaixo apresenta alguns exemplos de indicadores que podem ser utilizados para mensurar o desempenho – eficiência e efetividade – no judiciário.

Figura 4: Indicadores de desempenho no judiciário em diferentes dimensões de análise

Dimensão	Técnica	Econômica	Relaciona- mento	Cívica	Inovação	Imagem
Produtos (curto prazo)	Produtivi- dade	Economi- cidade	Indepen- dência relativa a outros poderes	Acesso aos serviços	Novos serviços	Percepção social do judiciário
Resultados (longo prazo)	Celeridade	Respon- sabilidade fiscal	Imparci- alidade jurídica	Democra- tização da justiça	Desenvolvi- mento de competên- cias	Fortaleci- mento instituci- onal

Fonte: Adaptado de Gadrey (1996)

Para orientar a construção dos modelos que serão utilizados no estudo, foi realizada uma revisão da literatura a respeito do tema. Os tópicos seguintes apresentam a metodologia da revisão e os resultados encontrados.

2.4 Revisão bibliográfica a respeito de desempenho no judiciário

Para identificar o estado da arte a respeito de avaliação de desempenho no judiciário, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca do tema. Foram selecionados estudos acadêmicos empíricos publicados no período de 2000 a 2011, em periódicos nacionais e internacionais. A busca foi realizada nas seguintes bases de dados: *SAGE Journal on Line*, *JSTOR Arts & Science*, *SpringerLink*, *Emerald Oxford Journals*, *ABI/Inform Global*, *Proquest* e *Scielo*, além de periódicos nacionais na área de Administração, Economia e Direito. As palavras-chave utilizadas foram as seguintes: ‘tribunal’, ‘justiça’, ‘judiciário’, ‘desempenho’ e ‘eficiência’, e suas correlatas em inglês (‘court’, ‘justice’, ‘judiciary’, ‘performance’ e ‘efficiency’). Como resultado, foram encontrados inicialmente 29 estudos empíricos.

Nos tópicos seguintes seguem os resultados da revisão. A princípio, são apresentadas as características gerais dos contextos dos estudos revisados, como os períodos de concentração das publicações, os países de origem dos objetos de estudo, bem como os autores e as instituições em que se encontram filiados. Após a contextualização inicial, os estudos revisados foram caracterizados de acordo com os seguintes critérios: (a) dimensões consideradas na avaliação e (b) indicadores operacionalizados.

2.5 Contexto e características gerais dos estudos revisados

Dos 29 estudos empíricos revisados, cinco se referem ao judiciário brasileiro. Os demais, 24 estudos, se referem aos judiciários de outros países, sendo cinco dos Estados Unidos, três da Espanha, dois do México, e um de cada um dos seguintes países: Bélgica, Argentina, Holanda, Alemanha, França, Rússia, Índia, Grécia e Egito. Além disso, um estudo aborda o judiciário de vários países da Europa, dois estudos abordam vários países da América Latina e, por fim, outros dois estudos abordam vários países de diferentes continentes. Em termos de continentes, os estudos revisados se concentram mais na Europa (onze) e na América Latina (dez).

Quanto ao ano de publicação, os estudos revisados se concentram mais em 2010 (seis), 2005 e 2011 (cinco). Na primeira metade do período coberto pela revisão – 2000 a 2005 – foram publicados 13 estudos, enquanto na segunda metade – 2006 a 2011 – foram publicados 20 estudos. Percebe-se assim uma tendência crescente no número de publicações a respeito do tema nos últimos anos. Entre 2008 e 2011, foram publicados 18 (62%) dos 29 estudos revisados.

Outro aspecto importante é a área de origem das publicações revisadas. Em termos gerais, os estudos podem ser divididos em três grandes áreas relacionadas ao direito: economia (onze publicações), gestão (dez publicações) e ciência política (sete publicações). O periódico com o maior número de publicações, dentre os estudos revisados, foi o *European Journal of Law and Economics*, com seis estudos publicados no período.

Em relação à metodologia, predominam as técnicas de natureza quantitativa. Dos 29 estudos revisados, 25 podem ser classificados como quantitativos. Dentre eles, 14 utilizam estatística inferencial, cinco utilizam apenas estatística descritiva, outros cinco utilizam análise envoltória de dados, e dois estudos utilizam análise estocástica de fronteira. Apenas três estudos podem ser considerados de natureza qualitativa. Apenas um estudo utilizou tanto técnicas qualitativas quanto quantitativas.

Quanto ao recorte temporal, menos de um terço (oito) dos estudos utilizou uma análise longitudinal, enquanto a maioria (21) foi de caráter transversal. Quanto a esse resultado, tendo em vista a característica dinâmica dos serviços, parece pouco sensata a utilização de análises exclusivamente estáticas, que levam em consideração apenas um recorte temporal para se avaliar o desempenho de um serviço.

2.6 Dimensões e indicadores de desempenho

O interesse principal do estudo no que diz respeito à revisão da literatura realizada consiste em identificar os indicadores utilizados em outros estudos, bem como suas dimensões de análise, para mensurar o desempenho dos tribunais objetos de análise. Na Figura 5 abaixo, são apresentados os resultados da revisão que dizem respeito às dimensões de análise consideradas nos estudos e também aos indicadores de desempenho

operacionalizados. Para cada indicador que aparece na coluna central do quadro são listados, na terceira coluna, os respectivos estudos. Pode-se observar que a maior parte dos estudos que avaliaram o desempenho no judiciário teve como foco de análise a dimensão técnica, com maior ênfase nos indicadores de produtividade e celeridade. Quantidade significativa de estudos também abordou as dimensões de relacionamento e cívica.

Figura 5: Dimensões e variáveis operacionalizadas nos estudos revisados

DIMENSÃO	INDICADOR	ESTUDOS EMPÍRICOS (2000 – 2011)
Técnica	Produtividade	Djankov et al. (2001); Beenstock e Haitovsky (2004) Brudney (2005); Staats et al. (2005); Beer (2006); Rosales-López (2008); Schwengber (2006); Hagstedt e Proos (2008); Gorman e Ruggielo (2009); Garcia-Rúbio e Rosales-López (2010); Yeung e Azevedo (2011); El-Bialy (2011); Castro (2011)
	Qualidade	Brudney (2005); Mitsoupolus e Pelagidis (2010)
	Qualificação	Schneider (2005)
	Celeridade	Vereeck e Muhl (2000); Pastor (2003); Taha (2004); Monfort (2005); Dalton e Singer (2009); Chemin (2010); Mitsopoulos e Pelagidis (2010); Abramo (2010)
Econômica	Custo	Pastor (2003); Hagstedt e Proos (2008)
	Remuneração	Schneider (2005)
Relacionamento	Independência	Helmke (2002); Brudney (2005); Staats et al. (2005); Beer (2006); Franck (2008); Cordis (2009); Taratoot e Howard (2011)
Cívica	Acesso	Djankov et al. (2001); Micevska e Hazra (2004); Staats et al. (2005); Beer (2006)
	Efetividade	Mello (2010)
Inovação	-	-
Imagem	Confiança	Beer (2006)
	Corrupção	Beer (2006); Urribarrí (2008)

Fonte: resultado de revisão bibliográfica realizada pelo autor.

2.7 Proposta de modelo para medir o desempenho de tribunais de justiça

Para medir a eficiência dos tribunais de justiça, em termos de eficiência técnica e econômica, dois modelos teóricos foram elaborados. Os dois modelos seguem a lógica da análise envoltória de dados (DEA), técnica matemática utilizada no estudo que será explicada com detalhes em tópicos seguintes. Os modelos consistem em variáveis de entrada (*input*) e de saída (*output*) que são consideradas conjuntamente na indicação de níveis relativos de eficiência. O primeiro modelo aborda aspectos técnicos, associados com produtividade, e consiste na relação entre recursos humanos e tecnológicos disponíveis e produtos gerados. O segundo modelo aborda aspectos econômicos, associados com economicidade, e consiste na relação entre recursos financeiros disponíveis e produtos gerados.

2.7.1 Modelo de eficiência técnica

O modelo de eficiência técnica proposto tem como objetivo medir a eficiência relativa dos tribunais estaduais de justiça com base na força de trabalho e na tecnologia disponível em função da quantidade de sentenças e decisões. O modelo possui três *inputs*: 1) quantidade de magistrados por cem mil habitantes, 2) quantidade de pessoal auxiliar por cem mil habitantes e 3) quantidade de computadores por cem mil habitantes. Quanto aos *outputs*, também são três: 1) quantidade de sentenças de 1º grau dividido pelo total de processos de primeiro grau, 2) quantidade de decisões de 2º grau dividido pelo total de processos de 2º grau, e 3) quantidade de sentenças no juizado especial dividido pelo total de processos do juizado especial.

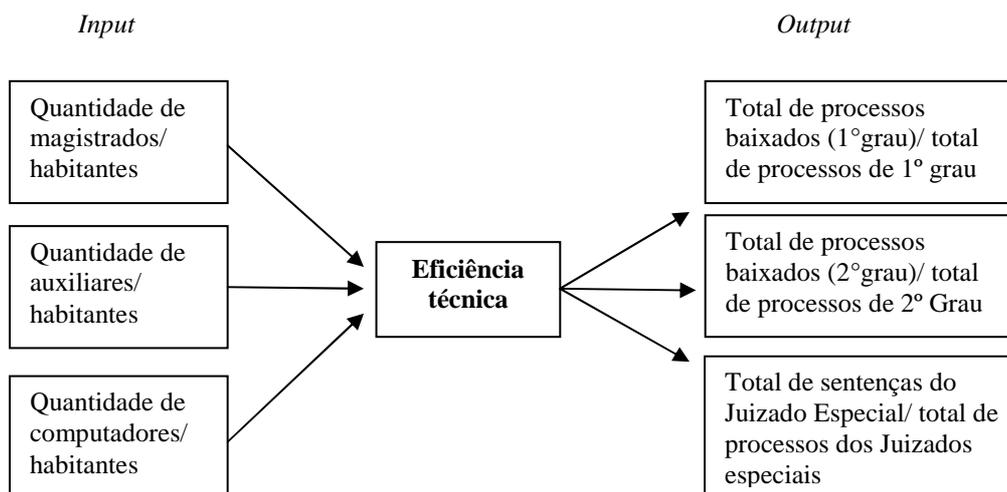
As variáveis (*inputs* e *outputs*) utilizadas no modelo podem ser definidas da seguinte forma:

- **Quantidade de magistrados:** consiste no número de juízes que atuam em cada um dos tribunais estaduais e suas respectivas unidades judiciárias no final do ano-base. O quantitativo foi dividido pelo número de habitantes (dividido por 100 mil), no intuito de diminuir o impacto da diferença do número populacional na análise da eficiência. Esta variável foi escolhida por representar a quantidade de pessoas que tomam diretamente as decisões nos processos;

- **Quantidade de auxiliares:** consiste no quantitativo de força de trabalho auxiliar de cada um dos tribunais estaduais, excluindo os magistrados, e suas respectivas unidades judiciárias. O quantitativo foi dividido pelo número de habitantes (dividido por 100 mil), no intuito de diminuir o impacto da diferença do número populacional na análise da eficiência. Esta variável foi escolhida por representar a quantidade de pessoas que dão suporte a realização das decisões;
- **Quantidade de computadores:** consiste no número de equipamentos de informática (microcomputadores e *notebooks*) e suas respectivas unidades judiciárias no ano-base. O quantitativo foi dividido pelo número de habitantes (dividido por 100 mil), no intuito de diminuir o impacto da diferença do número populacional na análise da eficiência. Esta variável foi escolhida para aproximar a quantidade de tecnologia empregada;
- **Total de processos baixados no 1º grau:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação no 1º grau, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes do 1º grau para padronizar as variáveis. Esta variável foi escolhida por representar um dos principais produtos prestados;
- **Total de processos baixados no 2º grau:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação no 2º grau, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes do 2º grau para padronizar as variáveis. Esta variável foi escolhida por representar um importante produto demandado, a revisão da decisão de 1º grau.
- **Total de sentenças do juizado especial:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação nos juzados especiais, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes no juizado especial para padronizar as variáveis. Esta variável foi escolhida por representar um dos principais produtos prestados.

A Figura 6 abaixo ilustra o modelo de eficiência técnica e as variáveis utilizadas na mensuração dos tribunais.

Figura 6: Modelo de eficiência técnica



Fonte: elaborado pelo autor

2.7.2 Modelo de eficiência econômica

O modelo de eficiência econômica proposto tem como objetivo medir a eficiência relativa dos tribunais estaduais de justiça com base em seus gastos financeiros. O modelo possui dois *inputs*: 1) gasto financeiro com recursos humanos, e 2) gastos financeiros com tecnologia. Quanto aos *outputs*, são utilizados os mesmos do modelo anterior de eficiência técnica: 1) quantidade de sentenças de 1º grau dividido pelo total de processos de primeiro grau, 2) quantidade de decisões de 2º grau dividido pelo total de processos de 2º grau, e 3) quantidade de sentenças no juizado especial dividido pelo total de processos do juizado especial.

As variáveis (*inputs* e *outputs*) utilizadas no modelo podem ser definidas da seguinte forma:

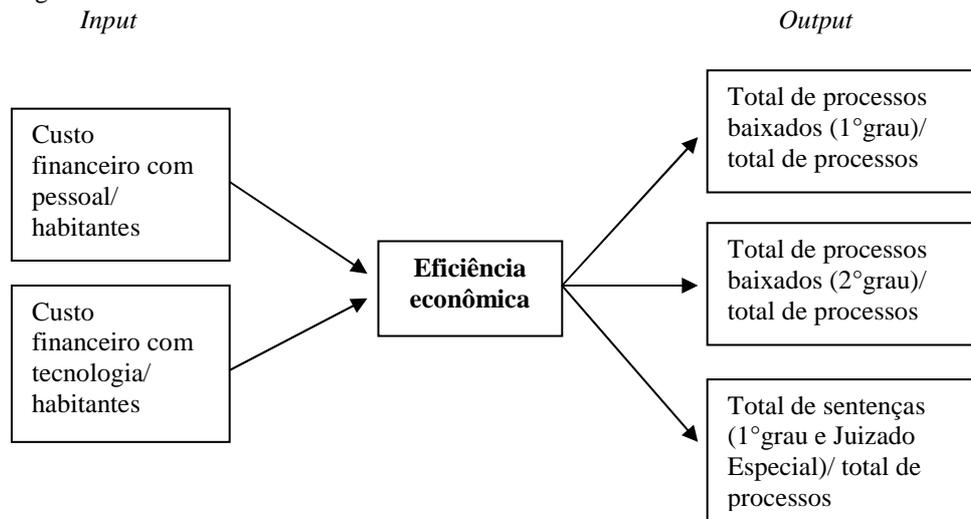
- **Custo financeiro com pessoal:** consiste no valor (R\$) gasto com pessoal por cada um dos tribunais, no ano-base. O quantitativo foi dividido pelo número de habitantes (dividido por 100 mil), no intuito de diminuir o impacto da diferença do número populacional na análise da eficiência. Esta variável foi escolhida por representar o

custo que os tribunais tem com as pessoas responsáveis por auxiliar e tomar as decisões.

- **Custo financeiro com tecnologia:** consiste no valor (R\$) gasto com tecnologia por cada um dos tribunais, no ano-base. O quantitativo foi dividido pelo número de habitantes (dividido por 100 mil), no intuito de diminuir o impacto da diferença do número populacional na análise da eficiência. Esta variável foi escolhida por representar o custo que os tribunais tem com tecnologia;
- **Total de processos baixados no 1º grau:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação no 1º grau, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes do 1º grau para padronizar as variáveis. Esta variável foi escolhida por representar um dos principais produtos prestados;
- **Total de processos baixados no 2º grau:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação no 2º grau, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes do 2º grau para padronizar as variáveis. Esta variável foi escolhida por representar um importante produto demandado, a revisão da decisão de 1º grau.
- **Total de sentenças do juizado especial:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação nos juzizados especiais, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes no juizado especial para padronizar as variáveis. Esta variável foi escolhida por representar um dos principais produtos prestados.

A Figura 7 abaixo ilustra o modelo de eficiência econômico e as variáveis utilizadas na mensuração dos tribunais.

Figura 7: Eficiência econômica
Input



Fonte: Elaborado pelo autor

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para avaliar comparativamente a eficiência dos tribunais estaduais de justiça no Brasil em termos de eficiência técnica e economicidade foi utilizado um desenho de pesquisa quantitativo. O estudo tem caráter longitudinal, uma vez que os dados coletados e as respectivas análises se referem ao período de 2004 a 2010. Nos tópicos seguintes, a estratégia metodológica do estudo é apresentada detalhadamente.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, utilizou dados secundários. Considerou-se que a utilização de dados primários não foi necessária, tendo em vista que os dados utilizados para atingir o objetivo do trabalho estavam disponíveis em relatórios públicos. O estudo se restringiu ao nível organizacional de análise.

3.2 População e amostra

A amostra do estudo consiste nos 27 tribunais estaduais de justiça existentes no Brasil. Alguns motivos condicionaram essa escolha. Em primeiro lugar, os tribunais estaduais e suas respectivas varas representam 73% do movimento processual do país (BRASIL, 2011). Além disso, os tribunais estaduais absorvem a maior parte dos recursos destinados ao poder judiciário. Por fim, existem dados disponíveis e relativamente completos a respeito desses tribunais.

Conforme mencionado anteriormente, cada tribunal estadual de justiça tem autonomia administrativa e financeira. Cada tribunal é formado por um conjunto de organizações interligadas e regidas por um sistema hierárquico bem definido. Assim, os dados disponibilizados devem ser considerados individualmente em termos comparativos para que seja possível uma visão mais clara de onde se encontram os pontos críticos de eficiência, bem como os casos de sucesso.

3.3 Coleta e análise dos dados

Os dados utilizados para mensurar a eficiência dos tribunais são secundários, provenientes do anuário Justiça em Números, elaborado desde 2003 pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ. O anuário é formado por um amplo conjunto de indicadores de todos os tribunais de justiça do país. Foi considerado no estudo o período de 2004 a 2010. O ano de 2003 foi descartado por apresentar dados incompletos. Os dados foram coletados entre os dias 16 de outubro e primeiro de novembro de 2011 no relatório Justiça em Números, disponibilizado em formato PDF, no site do Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Para analisar os dados foi utilizada a análise envoltória de dados (DEA). A DEA é uma técnica matemática não paramétrica que busca determinar uma medida de eficiência organizacional comparando-a com o melhor nível de eficiência observada entre as unidades produtivas. A técnica tem como base inicial um modelo de análise com múltiplos insumos de entrada (*inputs*) e de saída (*outputs*) que medem a eficiência relativa de unidades produtivas de interesse (CHARNES et al., 1978). A análise é feita avaliando todas as unidades produtivas (DMUs) de interesse e utilizando as que obtiverem melhores resultados para criar uma fronteira eficiente de produção e, a partir dessa fronteira, comparar as DMUs com base em suas distâncias relativas, medindo assim o seu desempenho (YEUNG, 2010).

A utilização do modelo orientado para *output* pode fornecer a variação entre a eficiência real e a eficiência ideal para que uma DMU se torne eficiente.

Inicialmente, os dados foram coletados e disponibilizados em uma planilha eletrônica. Para calcular as variáveis, os dados foram lançados no programa eletrônico SIAD V.2.0. – Sistema Integrado de Apoio à Decisão. Os resultados obtidos foram tratados novamente em uma planilha eletrônica para que a apresentação dos resultados pudesse ser sistematizada.

3.4 Variáveis

Conforme mencionado anteriormente, a avaliação da eficiência dos tribunais de justiça foi operacionalizada utilizando duas dimensões de análise, a técnica e a econômica. Assim, nos dois modelos propostos – eficiência técnica e econômica – foram utilizadas diferentes variáveis. Todas as variáveis já foram devidamente definidas nos tópicos 2.5, de modo que

nesta seção elas serão apenas listadas. Assim, no modelo de eficiência técnica as variáveis são as seguintes:

- Quantidade de Magistrados/ habitantes por 100 mil
- Quantidade de auxiliares/ habitantes por 100 mil
- Quantidade de computadores/ habitantes por 100 mil
- Total de processos baixados (1º grau)/ Total de processos de 1º Grau
- Total de processos baixados (2º grau)/ Total de processos de 2º Grau
- Total de sentenças dos Juizados Especiais / Total de processos dos Juizados Especiais

Da mesma forma, as variáveis utilizadas no modelo de eficiência econômica são as seguintes:

- Custo financeiro com pessoal/ habitantes por 100 mil
- Custo financeiro com tecnologia/ habitantes por 100 mil
- Total de processos baixados (1º grau)/ Total de processos de 1º Grau
- Total de processos baixados (2º grau)/ Total de processos de 2º Grau
- Total de sentenças dos Juizados Especiais / Total de processos dos Juizados Especiais

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Será apresentado a seguir a eficiência alcançada pelos tribunais de justiça conforme os critérios de eficiência técnica e econômica. Em seguida, com base nos resultados iniciais, será realizada uma comparação entre os tribunais. Por fim, em termos mais específicos, será enfatizado o caso do TJDFT, comparando-o com os demais tribunais.

4.1 Eficiência técnica dos tribunais

A seguir, são apresentados os resultados relativos aos níveis de eficiência técnica dos 27 tribunais estaduais de justiça, nos anos de 2004 a 2010. Abaixo, a Tabela 1 mostra um panorama geral da eficiência técnica dos tribunais. Os tribunais estão classificados em ordem decrescente da média de suas eficiências apuradas nos anos analisados. Foi excluído desta consideração e colocado na última posição o Tribunal de Justiça do Piauí, que apesar de ter eficiência técnica média de 100%, só apresentou valores em um dos sete anos analisados.

Classificação	Estado	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Média
1º	Amazonas	100%	100%	94%	100%	100%	74%	100%	95%
2º	Maranhão	86%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	95%
3º	Ceará	100%	100%	100%	100%	100%	63%	100%	95%
4º	Rio de Janeiro	D.Ind.*	100%	100%	100%	100%	73%	91%	94%
5º	Sergipe	94%	95%	100%	100%	100%	65%	100%	93%
6º	Alagoas	D.Ind.	D.Ind.	100%	100%	100%	D.Ind.	69%	92%
7º	Paraná	100%	100%	98%	100%	100%	85%	62%	92%
8º	Paraíba	83%	100%	94%	100%	100%	74%	87%	91%
9º	Minas Gerais	85%	100%	85%	99%	100%	72%	87%	90%
10º	Goiás	100%	76%	100%	74%	96%	61%	86%	85%
11º	Rio Grande do Sul	90%	79%	86%	86%	83%	80%	86%	84%
12º	Rondônia	100%	100%	100%	100%	93%	49%	47%	84%
13º	Pará	37%	63%	77%	100%	100%	100%	100%	82%
14º	Rio Grande do Norte	71%	59%	73%	91%	100%	D.Ind.	70%	77%
15º	Pernambuco	89%	100%	85%	85%	78%	43%	58%	77%
16º	Amapá	D.Ind.	100%	74%	67%	100%	59%	52%	75%
17º	Acre	95%	62%	70%	86%	100%	43%	63%	74%
18º	Bahia	47%	73%	69%	61%	77%	100%	D.Ind.	71%
19º	Mato Grosso do Sul	76%	66%	66%	69%	72%	43%	71%	66%

20°	Tocantins	32%	63%	64%	100%	100%	33%	41%	62%
21°	São Paulo	69%	66%	60%	55%	62%	45%	69%	61%
22°	Distrito Federal	63%	65%	61%	57%	54%	40%	44%	55%
23°	Santa Catarina	53%	57%	60%	58%	56%	53%	32%	53%
24°	Mato Grosso	47%	52%	54%	67%	D.Ind.	42%	45%	51%
25°	Espírito Santo	D.Ind.	35%	39%	67%	66%	46%	43%	49%
26°	Roraima	40%	37%	46%	68%	52%	47%	42%	47%
27°	Piauí	100%	D.Ind.						

Tabela 1: Nível de eficiência técnica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010.

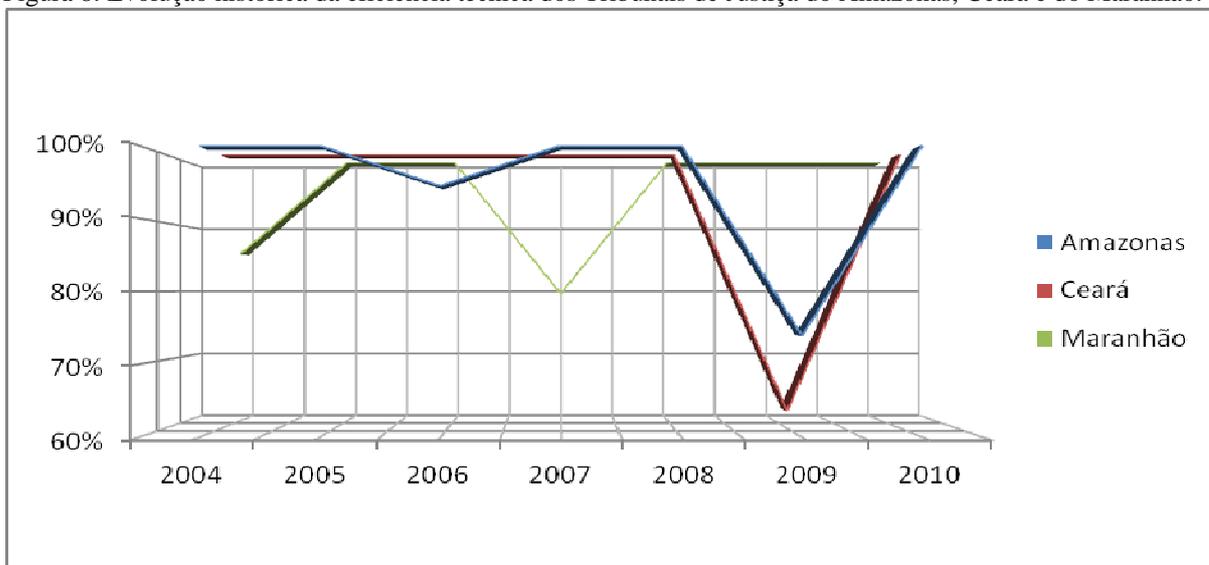
Fonte: Elaborado pelo autor

*Dados indisponíveis

Pode-se observar na Tabela 1, relativa constância no nível de eficiência dos tribunais de justiça com melhor classificação, com seus valores sem grande oscilação. Porém, nenhum dos tribunais de destaque mencionados foi 100% eficiente em todos os anos analisados.

O Tribunal de Justiça do Ceará se destaca por ter sido eficiente em seis dos sete anos analisados, sendo relativamente ineficiente apenas no ano de 2009, com 63% de eficiência. Os Tribunais de Justiça do Amazonas, do Ceará e do Maranhão tiveram maior média na eficiência técnica, todos com o valor de 95%.

Figura 8: Evolução histórica da eficiência técnica dos Tribunais de Justiça do Amazonas, Ceará e do Maranhão.

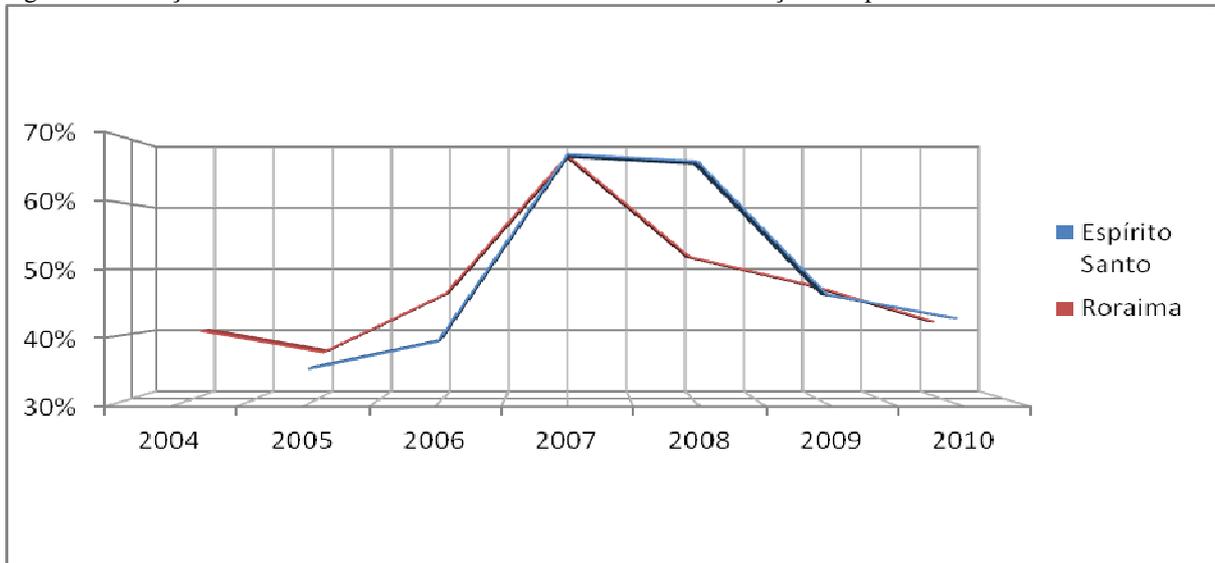


Fonte: elaborado pelo autor

Já no grupo com menor eficiência, podem ser observados dois tribunais com média de eficiência técnica abaixo de 50%, o Tribunal de Justiça do Espírito Santo e de Roraima, com 49% e 47%, respectivamente. Ambos os tribunais no início do período de análise

apresentaram baixa eficiência, atingiram um pico próximo dos 70%, e voltaram a cair nos anos seguintes, conforme ilustrado na Figura 9.

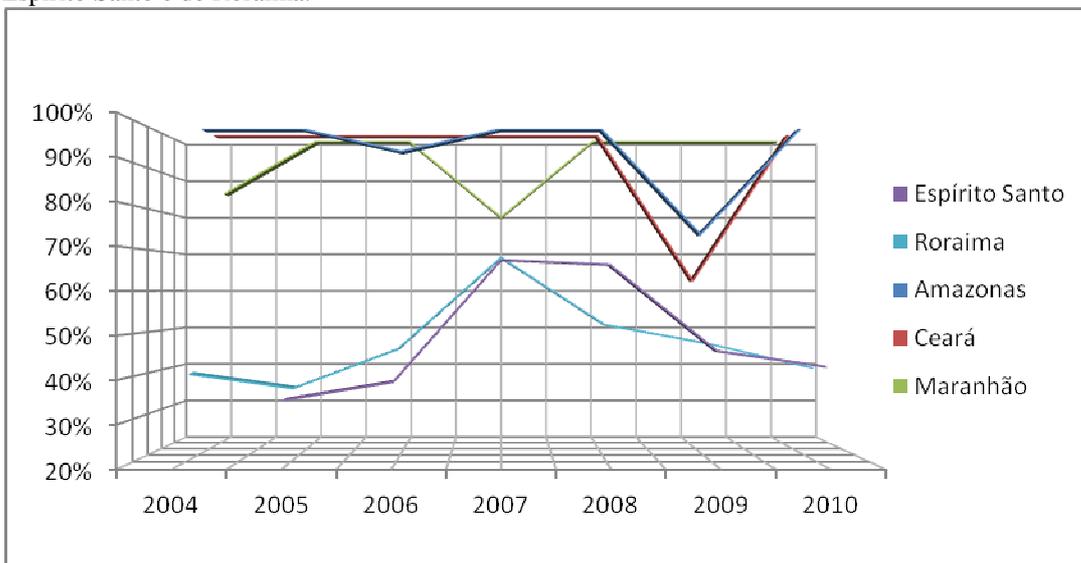
Figura 9: Evolução histórica da eficiência técnica dos Tribunais de Justiça do Espírito Santo e do Maranhão.



Fonte: elaborado pelo autor.

A diferença de eficiência técnica entre os tribunais mais bem classificados e os piores classificados se mantém em todo o período analisado, conforme ilustrado abaixo na figura 10. Pode-se perceber que os tribunais nos extremos da classificação não apresentaram variação que modificasse significativamente sua eficiência.

Figura 10: Evolução histórica da eficiência técnica dos Tribunais de Justiça do Amazonas, Ceará, Maranhão, Espírito Santo e de Roraima.



Fonte: elaborado pelo autor.

Como pode ser percebido na Tabela 2, apenas oito tribunais de justiça não foram 100 % eficientes em termos técnicos em nenhum dos anos analisados: Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Mato Grosso, Distrito Federal, Espírito Santo, Roraima e Santa Catarina. Apesar disso, nesse grupo, se destaca o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul por ter a maior eficiência técnica média, com o valor de 84%. Embora não tenha atingido 100% de eficiência em nenhum ano, o menor nível de eficiência técnica encontrado foi de 79%, número relativamente alto, o que nos leva a crer que o TJRS possui uma produtividade satisfatória e relativamente constante, no período analisado.

Classificação	Estado	2010	Mínimo	Máximo	Variação
1º	Tocantins	41%	32%	100%	68%
2º	Pará	100%	37%	100%	63%
3º	Pernambuco	58%	43%	100%	57%
4º	Acre	63%	43%	100%	57%
5º	Rondônia	47%	47%	100%	53%
6º	Bahia	D. Ind.	47%	100%	53%
7º	Amapá	52%	52%	100%	48%
8º	Rio Grande do Norte	70%	59%	100%	41%
9º	Goiás	86%	61%	100%	39%
10º	Paraná	62%	62%	100%	38%
11º	Ceará	100%	63%	100%	37%
12º	Sergipe	100%	65%	100%	35%
13º	Mato Grosso do Sul	71%	43%	76%	33%
14º	Espírito Santo	43%	35%	67%	32%
15º	Alagoas	69%	69%	100%	31%
16º	Roraima	42%	37%	68%	31%
17º	Minas Gerais	87%	72%	100%	28%
18º	Santa Catarina	32%	32%	60%	28%
19º	Rio de Janeiro	91%	73%	100%	27%
20º	Amazonas	100%	74%	100%	26%
21º	Paraíba	87%	74%	100%	26%
22º	DF	44%	40%	65%	25%
23º	Mato Grosso	45%	42%	67%	25%
24º	São Paulo	69%	45%	69%	25%
25º	Maranhão	100%	80%	100%	20%
26º	Rio Grande do Sul	86%	79%	90%	11%
27º	Piauí	D. Ind.	100%	100%	0%

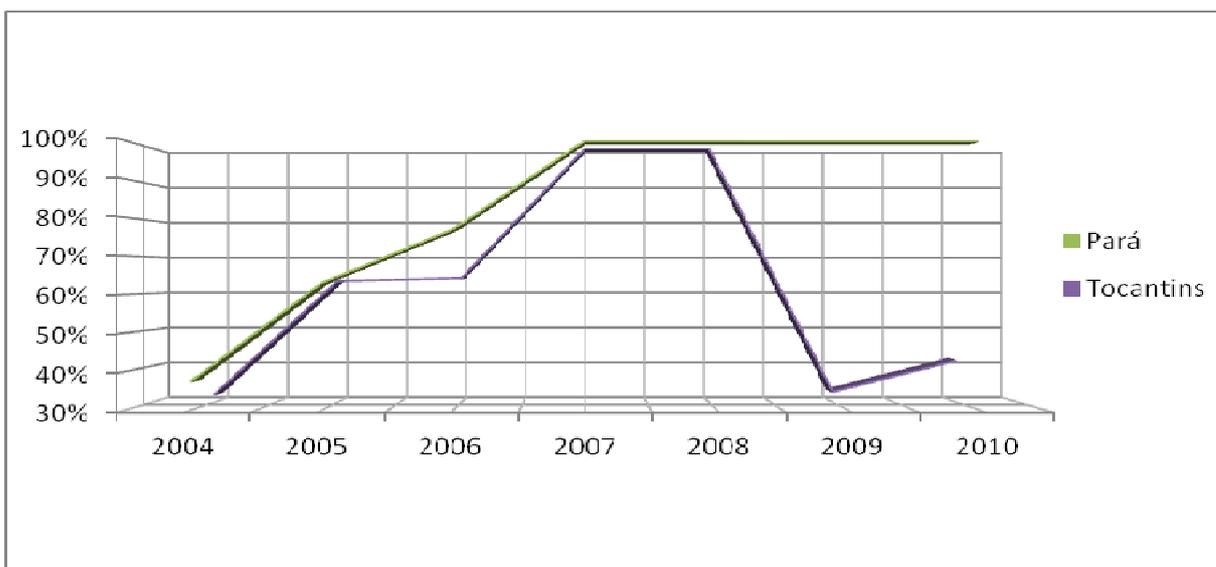
Tabela 2: Variação da eficiência técnica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010.

Fonte: Elaborado pelo autor. *Dados indisponíveis

A tabela 2 traz as eficiências máximas e mínimas apresentadas pelos tribunais de justiça e suas respectivas variações. Dois tribunais de justiça apresentaram variação acima de

60%, o Tribunal de Justiça de Tocantins, com 67,96% de variação, e o Tribunal de Justiça do Pará, com 62,59%. Ambos os tribunais obtiveram eficiência técnica máxima de 100% e mínima menor que 40%. Apesar dessas semelhanças, suas evoluções históricas divergem bastante a partir do ano de 2009, conforme ilustra abaixo a Figura 10.

Figura 11: Evolução histórica dos Tribunais de Justiça do Pará e de Tocantins.



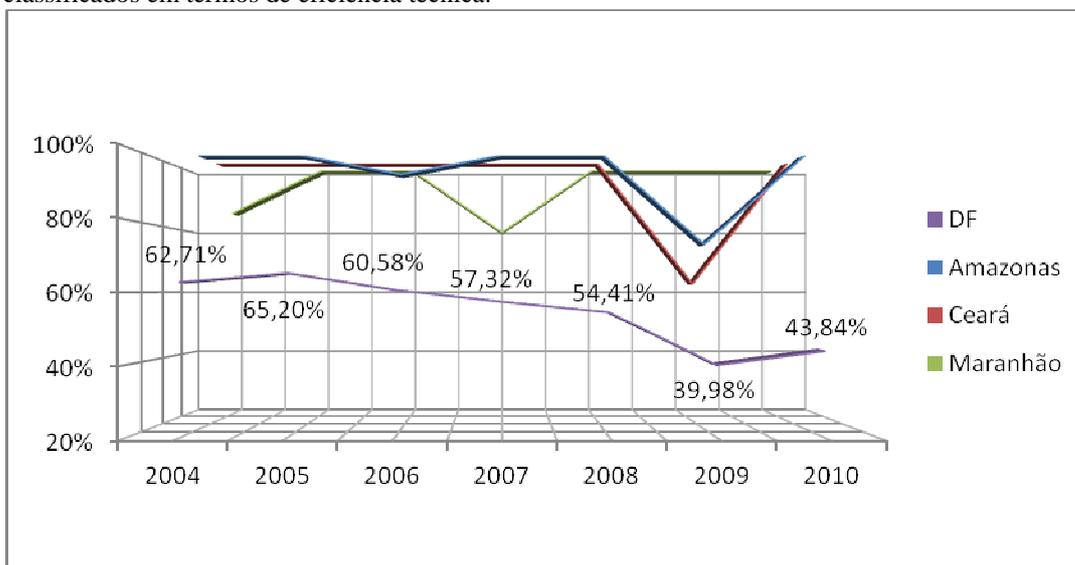
Fonte: elaborado pelo autor.

O Tribunal de Justiça do Pará se destaca por ter a melhor evolução da eficiência técnica entre todos os tribunais avaliados. O TJPA possuía apenas 37% de eficiência técnica em 2004, período em que iniciou um progressivo e constante aumento de eficiência, até atingir 100% em 2007, mantendo o mesmo nível no restante do período analisado. O Tribunal de Justiça de Tocantins, por sua vez, teve uma evolução semelhante ao YJPA até 2008, porém, sua eficiência caiu bruscamente em 2009 e 2010.

4.1.1 Eficiência técnica no caso do Tribunal de Justiça do Distrito Federal

O TJDFFT apresentou uma eficiência técnica mediana e decrescente, com seu valor mínimo de 40%, no ano de 2009, e o máximo de 65%, no ano de 2005, com média geral de 55%. Sua eficiência foi mais bem avaliada no período de 2004 a 2006, em que permaneceu com mais de 60% de eficiência, caindo sensivelmente nos anos subsequentes, conforme ilustrado abaixo na figura 11.

Figura 12: Evolução histórica do Tribunal de Justiça do Distrito Federal em relação aos três melhores tribunais classificados em termos de eficiência técnica.



Fonte: elaborado pelo autor

Podemos observar na Figura 11 que o TJDF não se aproximou dos tribunais melhores classificados em nenhum dos anos do período analisado.

A seguir, é apresentado em termos comparativos a eficiência do Tribunal de Justiça do Distrito Federal, nos anos de 2004 a 2010, em relação aos níveis reais ou atuais de eficiência dos *outputs* medidos e os valores alvos que deveriam ter sido alcançados para que O TJDF pudesse ter sido considerado 100% eficiente.

Nesse sentido, em 2004, o TJDF apresentou eficiência técnica de 63% para os valores de *output* utilizados na análise, tendo assim que aumentar a sua eficiência em 37% para que fosse considerado 100% eficiente.

<i>Outputs</i>	Eficiência atual	Eficiência alvo	Variação%
Total de sentenças de 1º grau/total de processos	0,42	0,67	37%
Total de decisões de 2º grau/total de processos	0,55	0,87	37%
Sentenças do juizado especial / Total de processos	0,89	1,42	37%

Tabela 3: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2004.

Fonte: elaborado pelo autor.

Em 2005, o TJDF apresentou eficiência técnica de 65% para os valores de *output* utilizados, portanto deveria aumentar sua eficiência em 35% para que fosse considerado 100% eficiente.

<i>Outputs</i>	Eficiência atual	Eficiência alvo	Variação%
Total de sentenças de 1º grau/total de processos	0,42	0,64	35%
Total de decisões de 2º grau/total de processos	0,78	1,20	35%
Sentenças do juizado especial / Total de processos	0,89	1,37	35%

Tabela 4: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2005.

Fonte: elaborado pelo autor.

Em 2006, o TJDFT apresentou eficiência técnica de 61% para os valores de *output* utilizados, portanto deveria aumentar sua eficiência em 39% para que fosse considerado 100% eficiente.

<i>Outputs</i>	Eficiência atual	Eficiência alvo	Variação%
Total de sentenças de 1º grau/total de processos	0,45	0,74	39%
Total de decisões de 2º grau/total de processos	0,59	0,98	39%
Sentenças do juizado especial / Total de processos	0,84	1,39	39%

Tabela 5: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2006.

Fonte: elaborado pelo autor.

Em 2007, o TJDFT apresentou eficiência técnica de 57% para os valores de *output* utilizados, portanto deveria aumentar sua eficiência em 43% para que fosse considerado 100% eficiente.

<i>Outputs</i>	Eficiência atual	Eficiência alvo	Variação%
Total de sentenças de 1º grau/total de processos	0,45	0,78	43%

Total de decisões de 2º grau/total de processos	0,54	0,95	43%
Sentenças do juizado especial / Total de processos	0,77	1,34	43%

Tabela 6: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2007.
Fonte: elaborado pelo autor.

Em 2008, o TJDFT apresentou eficiência técnica de 54% para os valores de *output* utilizados, portanto deveria aumentar sua eficiência em 46% para que fosse considerado 100% eficiente.

<i>Outputs</i>	Eficiência atual	Eficiência alvo	Variação%
Total de sentenças de 1º grau/total de processos	0,31	0,57	46%
Total de decisões de 2º grau/total de processos	0,64	1,17	46%
Sentenças do juizado especial / Total de processos	0,78	1,43	46%

Tabela 7: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2008.
Fonte: elaborado pelo autor.

Em 2009, o TJDFT apresentou eficiência técnica de 40% para os valores de *output* utilizados, portanto deveria aumentar sua eficiência em 73% no *output* ‘total de sentenças de 1º grau/total de processos’, e em 60% nos demais *outputs* para que fosse considerado 100% eficiente.

<i>Outputs</i>	Eficiência atual	Eficiência alvo	Variação%
Total de sentenças de 1º grau/total de processos	0,27	0,97	73%
Total de decisões de 2º grau/total de processos	0,83	2,07	60%
Sentenças do juizado especial / Total de processos	0,69	1,73	60%

Tabela 8: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2009.
Fonte: elaborado pelo autor.

Em 2010, o TJDF apresentou eficiência técnica de 44% para os valores de *output* apresentados na tabela 10, mas deveria aumentar sua eficiência em 70% no *output* ‘total de

sentenças de 1º grau/total de processos’, e em 56% nos demais *outputs* para que fosse considerado 100% eficiente.

<i>Outputs</i>	Eficiência atual	Eficiência alvo	Variação%
Total de sentenças de 1º grau/total de processos	0,30	0,99	70%
Total de decisões de 2º grau/total de processos	0,67	1,52	56%
Sentenças do juizado especial / Total de processos	0,75	1,71	56%

Tabela 9: Comparativo entre eficiência atual e alvo do nível de eficiência técnica do TJDF, em 2010.
Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 Eficiência econômica dos tribunais

A seguir apresentamos os níveis de eficiência econômica dos Tribunais de Justiça do Brasil nos anos de 2004 a 2010. Os tribunais de justiça estão classificados em ordem decrescente da média de suas eficiências apuradas nos anos analisados. Foi excluído desta consideração e colocado na última posição o Tribunal de Justiça do Piauí, que, apesar de ter eficiência técnica média de 100%, só apresentou valores em dois dos sete anos analisados.

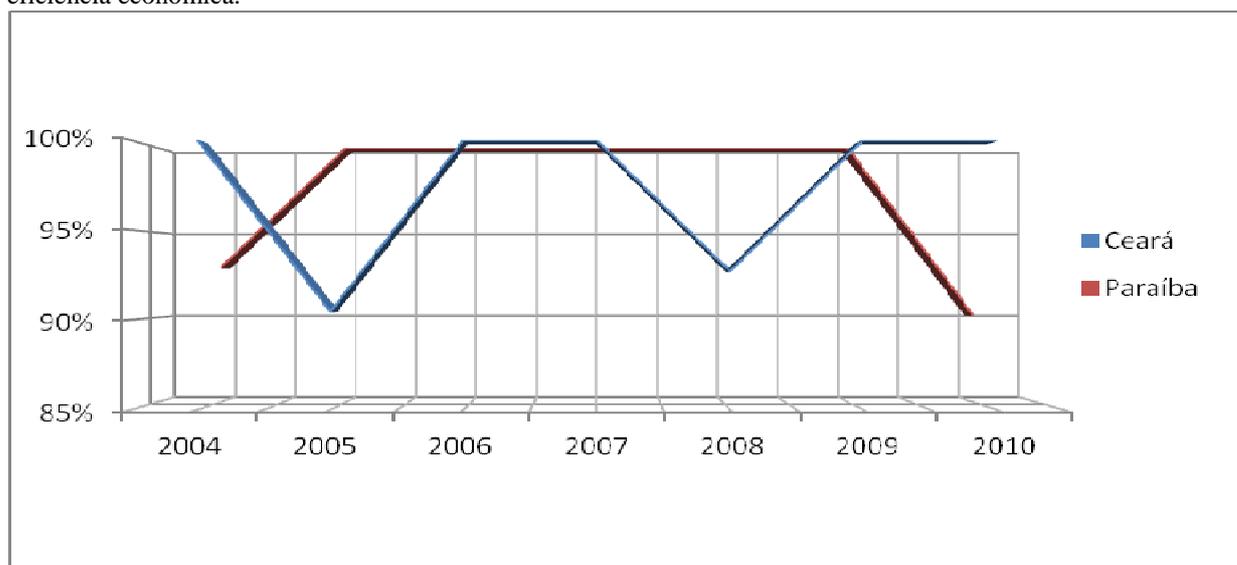
Classificação	Estado	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Média
1º	Ceará	100%	90%	100%	100%	93%	100%	100%	98%
2º	Paraíba	93%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	98%
3º	Sergipe	100%	100%	97%	100%	100%	76%	100%	96%
4º	Maranhão	78%	100%	100%	90%	100%	100%	100%	95%
5º	Goiás	100%	43%	74%	100%	100%	95%	100%	88%
6º	Pernambuco	100%	100%	91%	100%	87%	62%	71%	87%
7º	Alagoas	D.Ind.	D.Ind.	100%	96%	74%	D.Ind.	78%	87%
8º	Paraná	100%	97%	64%	100%	100%	68%	80%	87%
9º	Rio Grande do Norte	70%	100%	76%	100%	100%	D.Ind.	63%	85%
10º	Amapá	D.Ind.	100%	100%	100%	97%	46%	61%	84%
11º	Pará	30%	58%	70%	100%	100%	100%	97%	79%
12º	Rondônia	100%	81%	100%	88%	71%	48%	46%	76%
13º	Tocantins	49%	100%	62%	100%	100%	74%	45%	76%
14º	Amazonas	100%	60%	56%	56%	73%	56%	97%	71%

15°	Minas Gerais	46%	50%	62%	72%	68%	91%	73%	66%
16°	Bahia	47%	54%	45%	52%	62%	100%	100%	66%
17°	Rio Grande do Sul	45%	38%	59%	70%	64%	79%	81%	62%
18°	Mato Grosso do Sul	66%	56%	64%	60%	56%	53%	70%	61%
19°	Rio de Janeiro	61%	40%	64%	74%	62%	51%	50%	57%
20°	Acre	58%	35%	52%	60%	82%	45%	58%	56%
21°	Roraima	45%	31%	46%	92%	100%	32%	36%	55%
22°	Santa Catarina	47%	42%	63%	58%	44%	44%	48%	50%
23°	Mato Grosso	54%	31%	40%	64%	39%	58%	48%	48%
24°	Espírito Santo	D.Ind.	41%	40%	52%	55%	43%	36%	45%
25°	São Paulo	36%	32%	40%	42%	38%	39%	58%	41%
26°	Distrito Federal	16%	16%	20%	20%	31%	13%	12%	18%
27°	Piauí	100%	100%	D.Ind.	D.Ind.	D.Ind.	D.Ind.	D.Ind.	D.Ind.

Tabela 10: Nível de eficiência econômica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010.
Fonte: elaborado pelo autor.

Em termos de eficiência econômica, os dois primeiros colocados, o Tribunal de Justiça do Ceará e o Tribunal de Justiça da Paraíba apresentaram 98% na média de suas eficiências. Além disso, se destacam por apresentarem constância em seus resultados, pois não apresentaram nenhum valor abaixo de 90%, nos anos considerados.

Figura 13: Evolução histórica da eficiência dos Tribunais de Justiça do Ceará e da Paraíba, em termos de eficiência econômica.



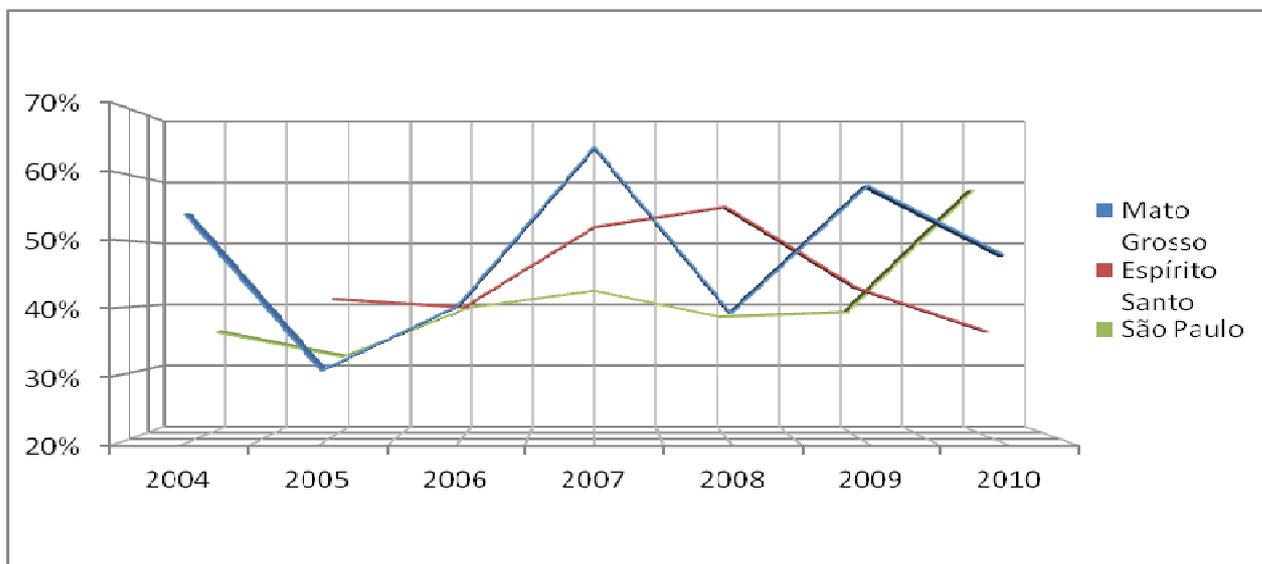
Fonte: elaborado pelo autor.

Os Tribunais de Justiça do Pará e da Bahia apresentaram uma evolução positiva de seus resultados. Inicialmente, em 2004, os dois tribunais apresentavam níveis de eficiência

econômica relativamente baixos, 30% e 47%, respectivamente. Nos últimos anos, os dois tribunais apresentaram nível de eficiência de 100%, ou próximo disso.

Por outro lado, em destaque negativo, na última colocação aparece o Tribunal de Justiça do Distrito Federal. A análise dos resultados do TJDFT será realizada com mais detalhe mais adiante no texto. Os Tribunais de Justiça do Mato Grosso, Espírito Santo e de São Paulo apresentaram eficiência econômica abaixo de 50%, constituindo, com exceção do Tribunal de Justiça do Distrito Federal, as justiças estaduais relativamente mais caras do país.

Figura 14: Evolução histórica da eficiência dos Tribunais de Justiça do Mato Grosso, Espírito Santo e de São Paulo, em termos de eficiência econômica.



Fonte: elaborado pelo autor.

Como pode ser observado na tabela 12 abaixo, dez dos 27 tribunais de justiça não apresentaram eficiência econômica máxima em nenhum dos anos analisados. Curiosamente, os dois tribunais mais bem avaliados, o Tribunal de Justiça do Ceará e o Tribunal de Justiça da Paraíba, também foram os que obtiveram menor variação em suas respectivas eficiências.

Classificação	Estado	2010	Mínimo	Máximo	Varição
1º	Ceará	100%	90%	100%	10%
2º	Paraíba	90%	90%	100%	10%

3º	Sergipe	100%	76%	100%	24%
4º	Maranhão	100%	78%	100%	22%
5º	Goiás	100%	43%	100%	57%
6º	Pernambuco	71%	62%	100%	38%
7º	Alagoas	78%	74%	100%	26%
8º	Paraná	80%	64%	100%	36%
9º	Rio Grande do Norte	63%	63%	100%	37%
10º	Amapá	61%	46%	100%	54%
11º	Pará	97%	30%	100%	70%
12º	Rondônia	46%	46%	100%	54%
13º	Tocantins	45%	45%	100%	55%
14º	Amazonas	97%	56%	100%	44%
15º	Minas Gerais	73%	46%	91%	45%
16º	Bahia	100%	45%	100%	55%
17º	Rio Grande do Sul	81%	38%	81%	42%
18º	Mato Grosso do Sul	70%	53%	70%	17%
19º	Rio de Janeiro	50%	40%	74%	34%
20º	Acre	58%	35%	82%	46%
21º	Roraima	36%	31%	100%	69%
22º	Santa Catarina	48%	42%	63%	22%
23º	Mato Grosso	48%	31%	64%	33%
24º	Espírito Santo	36%	36%	55%	19%
25º	São Paulo	58%	32%	58%	27%
26º	Distrito Federal	12%	12%	31%	18%
27º	Piauí	D. Ind.*	100%	100%	0%

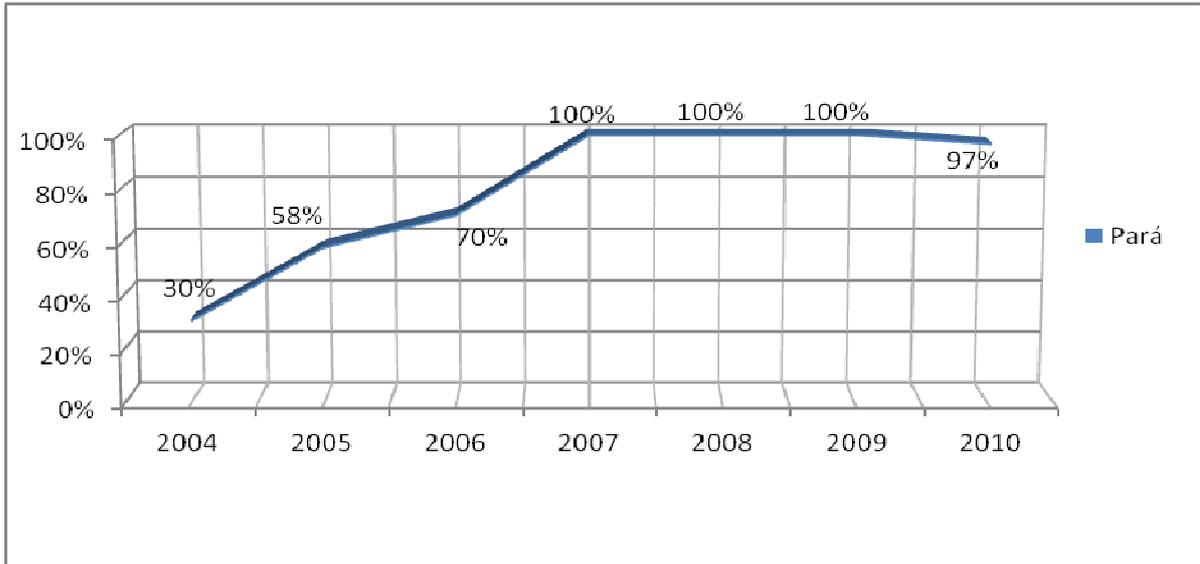
Tabela 11: Variação no nível de eficiência econômica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010.

Fonte: elaborado pelo autor

*D.Ind.: Dados indisponíveis.

O Tribunal de Justiça do Pará se destaca com a maior variação no nível de eficiência econômica, como pode ser observado abaixo na Figura 15, sendo o segundo menor mínimo, acima apenas do TJDF. Porém, o Tribunal de Justiça do Pará possui a maior evolução em termos de eficiência em relação a todos os demais tribunais analisados.

Figura 15: Evolução histórica da eficiência do Tribunal de Justiça do Pará, em termos de eficiência econômica.

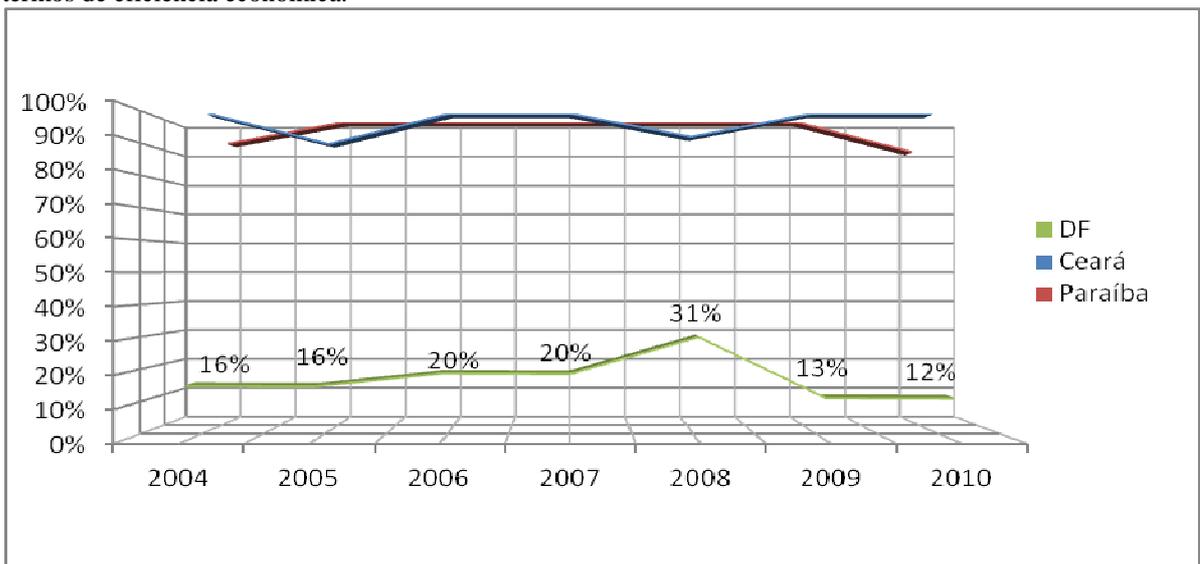


Fontes: elaborado pelo autor

4.2.1 Eficiência econômica no caso do Tribunal de Justiça do Distrito Federal

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal tem média de eficiência econômica bem abaixo do apurado nos demais tribunais analisados, com apenas 18% de eficiência e distante do penúltimo colocado, o Tribunal de Justiça de São Paulo, que registrou média de 41% de eficiência, no mesmo período.

Figura 13: Evolução histórica da eficiência dos Tribunais de Justiça do Distrito Federal, Ceará e Paraíba, em termos de eficiência econômica.



Fonte: elaborado pelo autor.

No ano de 2008, o TJDFE apresentou sua melhor eficiência, com 31% de eficiência econômica. Como consequência, nesse ano (2008) o TJDFE apresentou, dentre seus resultados, a eficiência alvo mais baixa, conforme mostra a tabela 11. Assim, o TJDFE teria mais que triplicar sua eficiência para atingir o nível máximo de eficiência.

<i>Outputs</i>	Eficiência atual	Eficiência alvo	Variação%
Total de sentenças de 1º grau/total de processos	0,31	1,01	327%
Total de decisões de 2º grau/total de processos	0,64	2,24	352%
Sentenças do juizado especial / Total de processos	0,78	2,54	325%

Tabela 12: Comparativo entre o eficiência atual e a eficiência alvo do TJDFE, em 2009, em termos de eficiência econômica.

Fonte: elaborado pelo autor.

Já em 2010, o TJDFE apresentou 12% de eficiência, que foi sua pior eficiência dentre todos os anos analisados. Apesar dos valores de eficiência atual dos anos citados divergirem sensivelmente, vale lembrar que a eficiência apurada pelo DEA é relativa e que a evolução na eficiência absoluta dos outros tribunais justiça diminui a eficiência relativa do TJDFE.

<i>Outputs</i>	Eficiência atual	Eficiência alvo	Variação%
Total de sentenças de 1º grau/total de processos	0,30	2,41	801%
Total de decisões de 2º grau/total de processos	0,67	5,37	807%
Sentenças do juizado especial / Total de processos	0,75	6,02	801%

Tabela 13: Comparativo entre eficiência atual e a eficiência alvo do TJDFE, em 2009, em termos de eficiência econômica.

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se perceber que o TJDFE possui gastos bem além dos normalmente praticados nos demais tribunais de outros estados. Apenas para exemplificar a situação, em 2010, o TJDFE teria que melhorar em oito vezes a sua eficiência para atingir um nível máximo de eficiência econômica. Vale lembrar que no modelo utilizado, apenas são considerados os aspectos econômicos e não são consideradas possíveis distorções regionais de custos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista o objetivo geral do estudo de avaliar comparativamente a eficiência dos tribunais estaduais de justiça, em termos de eficiência técnica e econômica, foram realizados diversos tipos de análises. Em termos gerais, resumidamente, os resultados mais significativos podem ser observados nos parágrafos seguintes.

Na média do período coberto pela pesquisa, 2004 a 2010, os tribunais com melhor eficiência técnica foram os seguintes: Tribunal de Justiça do Amazonas, do Maranhão e do Ceará. Por outro lado, os tribunais com pior eficiência média foram os seguintes: Tribunal de Justiça do Espírito Santo e de Roraima. Quanto a eficiência em termos econômicos, os tribunais que apresentaram melhor média de eficiência foram os seguintes: Tribunal de Justiça do Ceará e da Paraíba. Por outro lado, os tribunais com pior eficiência média no período foram os seguintes: Tribunal de Justiça do Mato Grosso, do Espírito Santo, de São Paulo e do Distrito Federal.

Quando se observa apenas o último ano, 2010, os tribunais com melhor eficiência técnica foram os seguintes: Tribunal de Justiça do Amazonas, do Maranhão, do Ceará, de Sergipe e do Pará. Por outro lado, no mesmo ano, os tribunais com pior eficiência foram os seguintes: Tribunal de Justiça de Rondônia, do Mato Grosso, do Distrito Federal, do Espírito Santo, de Roraima, de Tocantins e de Santa Catarina. Quanto a eficiência em termos econômicos, em 2010, os tribunais melhor classificados foram os seguintes: Tribunal de Justiça do Ceará, de Sergipe, do Maranhão, de Goiás e da Bahia. Por outro lado, no mesmo ano, os tribunais com pior eficiência foram os seguintes: Tribunal de Justiça do Espírito Santo, de Roraima e do Distrito Federal.

Os tribunais de justiça mais bem avaliados em ambos os modelos – eficiência técnica e econômica – apresentaram na maior parte dos casos, constância em suas eficiências, sendo que poucas evoluções extremas foram observadas. Justamente em termos de variações extremas, o Tribunal de Justiça do Pará foi aquele que apresentou maior variação, já que no início do período de análise possuía uma dos menores níveis de eficiência nos dois critérios, porém, sua eficiência evoluiu gradativamente até atingir altos níveis de eficiência tanto técnica quanto econômica.

Outro objetivo da pesquisa foi avaliar comparativamente o Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT) em relação aos demais tribunais, no que se refere aos critérios técnicos e econômicos. Dessa forma, foi observado que o TJDFT apresentou um nível de

eficiência técnica média relativamente baixa, atingindo apenas a vigésima segunda posição e último lugar na eficiência econômica média. Esse resultado sugere que TJDFT, comparativamente aos demais tribunais, com os recursos disponíveis de pessoal e tecnologia poderia apresentar eficiência bem superior ao apurado e que os seus gastos são bastante superiores aos demais tribunais estaduais. Em outras palavras, pode-se dizer que, mesmo o Distrito Federal, em termos proporcionais, tendo a justiça mais cara do país, isso não se reflete no aumento de produtividade do TJDFT.

O presente trabalho é limitado por avaliar apenas critérios técnicos e econômicos quanto a eficiência dos tribunais estaduais de justiça. Outros critérios, como por exemplo, critérios cívicos, de relacionamento, de inovação, e de imagem (conforme aponta Gadrey, 2002) também deveriam ser abordados. Entretanto, essa limitação se deve à falta de dados relativos aos demais critérios. Além disso, a pesquisa é limitada porque apenas produtos imediatos dos tribunais foram levados em consideração, enquanto os resultados mediatos, muitas vezes, são considerados indicadores mais legítimos de eficiência em serviços públicos (DJALLAL; GALLOUJ, 2008). Como discutido anteriormente, a mensuração de resultados em serviços públicos, como os serviços de justiça, ainda representa uma lacuna a ser preenchida na literatura a respeito do tema.

Assim, novas pesquisas deveriam utilizar outros critérios de análise, bem como abordar os resultados diretos e indiretos da atuação dos tribunais de justiça no Brasil. Outros estudos também poderiam incluir na avaliação de eficiência de outros tipos de tribunais, como por exemplo, os tribunais do trabalho e os tribunais regionais federais. Por fim, vale ressaltar que a análise de eficiência empreendida na presente pesquisa, realizada por meio da DEA, é relativa e feita por comparação, portanto, para compreender de forma mais abrangente a evolução da eficiência dos tribunais de justiça do Brasil, seria importante estudos complementares que levassem em consideração da eficiência absoluta dos tribunais.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, C. Tempos de espera no Supremo Tribunal Federal. **Revista Direito GV**, São Paulo, v.6, n.2, p.423-442, 2010.
- ARANTES, R. Judiciário: entre a Justiça e a Política. In: AVELAR, L., CINTRA, A. (Org.). **Sistema político brasileiro: uma introdução**. 2 ed. São Paulo: Unesp, 2007.
- BAUMOL, W. Macroeconomics of unbalanced growth. **American Economic Review**, v.57, n.2, p.415-426, 1967.
- BEENSTOCK, M.; HAITOVSKY, Y. Does the appointment of judges increase the output of the judiciary? **International Review of Law and Economics**, v.24, p.351–369, 2004.
- BEER, C. Judicial performance and the rule of law in the Mexican States. **Latin American Politics & Society**, v.48, n.3, p.33-61, 2006.
- BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. **On justification: economies of worth**. Princeton University Press, 2006.
- BRUDNEY, J. Foreseeing greatness? Measureable performance criteria and the selection of Supreme Court Justices. **Florida State University Law Review**, v.32, 2005.
- CASTRO, A.S. **Indicadores básicos e desempenho da justiça estadual de primeiro grau no Brasil**. IPEA, Brasília, 2011.
- CHARNES, A.; COOPER, W.; LEWIN, A.; SEIFORD, L. (eds) **Data Envelopment Analysis**. Theory, methodology, and applications. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 1994.
- CHEMIN, M. Does court speed shape economic activity? Evidence from a Court Reform in India. **Journal of Law and Economic Organization**, first published online November 11, 2010.
- CORDIS, A. Judicial checks on corruption in the United States. **Economic Governance**, v.10, p.375–40, 2009.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Avaliação do Desempenho Judicial: Desafios, experiências internacionais e perspectivas**. CNJ, Departamento de Pesquisas Judiciárias, Abril, 2011.
- DJANKOV, S.; LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. **Legal structure and judicial efficiency: The Lex Mundi Project**. Washington, DC: World Bank, 2001.

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

EL-BIALY, N. Measuring judicial performance. The case of Egypt. **German Working Papers in Law and Economics**, paper 14, 2011.

FRANCK, R. Judicial independence under a divided polity: a study of the rulings of the French Constitutional Court, 1959 – 2006. **Journal of Law and Economic Organization**, v.25, n.1, p.262-284, 2006.

GADREY, J. Rethinking output in services. **The Service Industries Journal**, v.8, n.1, p.67-76, 1998.

GARCÍA-RUBIO, M.; ROSALES-LÓPEZ, V. Justicia y economía: evaluando la eficiencia judicial en Andalucía. **Revista para el análisis del derecho**. Barcelona, 2010.

GORMAN, M.; RUGGIERO, J. Evaluating U.S. judicial district prosecutor performance using DEA: are disadvantaged counties more inefficient? **European Journal of Law and Economics**, v.27, p.275–283, 2009.

GALLOUJ, F. **Innovation in the service economy**. The new wealth of nations. Edward Elgar: Cheltenham, 2002.

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

HAGSTEDT, K.; PROOS, J. **Has the recent restructuring of the Swedish district courts improved efficiency?** Department of Economics, Uppsala University, 2008.

HELMKE, G. The logic of strategic defection: court-executive relations in Argentina under dictatorship and democracy. **American Political Science Review**, v.96, p.291–303, 2002.

MELLO, M.; MEIRELLES, D. Juizados especiais: entre a legalidade e a legitimidade – análise prospectiva dos juizados especiais da comarca de Niterói, 1997-2005. **Revista direito GV**, São Paulo, v.6, n.2, p.371-398, 2010.

MICEVSKA, M.; HAZRA, A. **The problem of court congestion**: evidence from the Indian lower Courts. Royal Economic Society Annual Conference 2004, Royal Economic Society, September 2004.

MITSOPOULOS, M.; PELAGIDIS, T. Does staffing affect the time to dispose cases in Greek Courts? **International Review of Law and Economics**, v.27, n.2, p.219-244, 2007.

MONTFORT, A.; JONG, P.; HERWEIJER, M.; MARSEILLE, A. The sooner the better management of time in district courts. **International Journal of the Sociology of Law**, v.33, p.35–51, 2005.

NOGUEIRA, J.; PACHECO, R. A gestão do poder judiciário nos estudos de administração pública. II Congresso Consad de Gestão Pública, **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2009.

OLIVEIRA, L.; OLIVEIRA, K.; NOGUEIRA, J. Administração da produção na justiça: estudo exploratório da eficiência dos tribunais de justiça estaduais usando a análise envoltória de dados (DEA). Simpol 2011, **Anais eletrônicos...**Brasília: SIMPOL, 2011.

PASTOR, S. Eficiencia y eficacia de la justicia. **Papeles de Economía Española**, n.95, 2003.

ROSALES-LOPÉZ, V. Economics of court performance: an empirical analysis **European Journal of Law and Economics**, v.25, p.231–251, 2008.

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

SCHNEIDER, M. Judicial career incentives and court performance: an empirical study of the German Labor Courts of Appeal. **European Journal of Law and Economics**, v.20, p.127-144, 2005.

SCHWENGBER, S. **Mensurando a eficiência no sistema judiciário: métodos paramétricos e não-paramétricos**. Tese (PhD), Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Brasília, Brasil, 2006.

STAATS, J.; BOWLER, S.; HISKEY, J. Measuring Judicial Performance in Latin America. **American Politics & Society**, v.47, n.4, p.77-106, 2005.

TAHA, A. Publish or Paris? Evidence of how judges allocate their time. **American Law Economics Review**, v.6 (1), p.1-27, 2004.

TARATOOT, C.; HOWARD, R. The labor of judging: examining administrative law judge decisions. **American Politics Research**, v.39, p.832 – 858, 2011.

URRIBARRÍ, R. Characteristics of the Judiciary vs. Corruption Perception. **Sistemas Judiciales**, v.13, p.88-99, 2008.

VERECK, L.; MUHL, M. An economic theory of court delay. **European Journal of Law and Economics**, v.10, n.3, p.243-268, 2000.

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