



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Presidente: Ministro José Antonio Dias Toffoli

Corregedor Nacional de Justiça: Ministro Humberto Eustáquio Soares Martins

Conselheiros: Aloysio Corrêa da Veiga

Maria Iracema Martins do Vale

Márcio Schiefler Fontes

Daldice Maria Santana de Almeida

Fernando César Baptista de Mattos

Valtécio Ronaldo de Oliveira

Francisco Luciano de Azevedo Frota

Arnaldo Hossepian Salles Lima Junior

Maria Cristiana Simões Amorim Ziouva

André Luiz Guimarães Godinho

Maria Tereza Uille Gomes

Henrique de Almeida Ávila

Secretário-Geral: Carlos Vieira von Adamek

Diretor-Geral: Johaness Eck

Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica

Secretário Especial Richard Pae Kim

Juizes Auxiliares Carl Olav Smith

Flávia Moreira Guimarães

Livia Cristina Marques Peres

Revista CNJ / Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

- Vol. 1, n. 1 (2015) – Brasília, CNJ, 2015 –

Semestral

Até o v. 2, 2017, publicada anualmente.

e-ISSN 2525-4502

1. Direito – Periódicos I. Brasil, Conselho Nacional de Justiça.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

SEPN Quadra 514 norte, lote 9, Bloco D, Brasília-DF

CEP: 70760-544

CNPJ: 07.421.906/0001-29

ARTIGOS

A eficiência nos Tribunais Judiciários Brasileiros: um olhar sobre o Tribunal de Justiça do Estado do Pará

Por Ana Elizabeth Neirão Reymão

Geraldo Neves Leite

Karla Azevedo Cebolão

Resumo: O artigo discute a importância da eficiência na gestão da justiça brasileira, apresentando os avanços para melhorar o desempenho das unidades judiciárias no país. Discute-se as características do modelo gerencial na administração pública brasileira e no Judiciário, bem como a importância da prestação eficiente da jurisdição e em tempo razoável. O texto traz um estudo de caso sobre o Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJEPA), destacando seus principais indicadores de eficiência, bem como algumas medidas adotadas pela atual gestão para melhorar a qualidade da prestação jurisdicional e buscar sua excelência.

PALAVRAS-CHAVE: CNJ. Eficiência. Indicadores. Judiciário. Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Abstract: This paper discusses the importance of efficiency in Brazilian judicial management, presenting the advances to improve the performance of judicial units in the country. It discusses the characteristics of the managerial model in the Brazilian public administration and in the Judiciary, as well as the importance of the efficient provision of the jurisdiction and in a reasonable time. The text brings a case study on the Court of Justice of the State of Pará (TJEPA), showing its main indicators of efficiency, as well as some measures adopted by the current management to improve the quality and excellence of the jurisdictional provision.

KEYWORDS: CNJ. Efficiency. Indicators. Judiciary. Court of Justice of the State of Pará.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é discutir a importância da eficiência na gestão da justiça brasileira, destacando os avanços observados para melhorar o desempenho das unidades judiciárias no país. Apresenta-se um estudo de caso sobre o Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), destacando seus indicadores de eficiência e as principais medidas adotadas por sua atual gestão para melhorar a qualidade da prestação jurisdicional e buscar sua excelência.

Discute-se a importância de superar o modelo burocrático de gestão e implementar, de fato, o modelo gerencial na Administração Pública e no Judiciário, uma vez que a sociedade cada vez mais cobra o aperfeiçoamento das organizações públicas, diante de um cenário escassez e crescente dificuldade de obtenção de recursos para os orçamentos. Dessa forma, é importante a preocupação com o desempenho na gestão pública, resultado da soma de esforços (execução, economicidade e excelência) e resultados (eficácia, eficiência e efetividade).

As mudanças na administração pública brasileira foram acompanhadas de duas Emendas Constitucionais, base legal de sua implementação. A primeira foi a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que introduziu uma reforma administrativa para que a mesma incorporasse princípios gerenciais. A segunda foi a Emenda nº 45, de 08 de dezembro de 2004, que inseriu o princípio da celeridade processual no texto constitucional, como será discutido.

O desafio da prestação de uma tutela jurisdicional de qualidade, assegurando aos cidadãos não apenas o direito de ação, mas, fundamentalmente, o direito de julgamento

de seu processo e a satisfação do direito pleiteado em tempo razoável é um grande desafio do Poder Judiciário.

Nessa perspectiva, o artigo destaca a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2004, pela Emenda Constitucional nº 45, e seu papel enquanto órgão central na gestão do Poder Judiciário, com importante participação na busca da eficiência e para promover a razoável duração do processo. Para tal, tem acompanhado a gestão dos tribunais brasileiros com base em alguns indicadores, como a carga de trabalho por magistrado e servidor, os índices de produtividade por magistrado e por servidor, a taxa de congestionamento, o índice de atendimento à demanda e, por fim, o índice de produtividade comparada da justiça (IPC-Jus). Tem estabelecido, também, metas nacionais anuais, especialmente as de produtividade (Meta 1) de celeridade (Meta 2).

No Pará, o tribunal de justiça não tem sido bem avaliado com relação ao desempenho nesses indicadores acompanhados pelo Conselho. Surge, então, o problema de pesquisa do presente estudo: que medidas sua atual gestão tem promovido para melhorar o desempenho e alcançar a excelência da prestação jurisdicional?

Trata-se de uma pesquisa aplicada cuja metodologia combina a abordagem qualitativa com a quantitativa, essa última por apresentar os indicadores mencionados, havendo uma preocupação com variáveis numéricas. Porém, predomina a abordagem qualitativa, uma vez que o foco principal da pesquisa é conhecer e explicar as práticas da gestão judiciária para introduzir a questão da eficiência, de modo que a tutela jurisdicional seja compreendida não somente pela garantia do direito de ação aos cidadãos,

mas também o direito à celeridade processual.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica e documental. As principais fontes de informação consultadas são o banco de dados do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário, disponível no site oficial do CNJ na internet e de acesso público, conforme dispõe a Portaria nº 216, de 19 de dezembro de 2012, bem como os Relatórios Justiça em Números e o Relatório de Metas do CNJ. O procedimento também envolve um estudo de caso, buscando-se um conhecimento em profundidade da gestão do TJPA quanto à adoção de medidas para aumentar sua eficiência.

Por fim, outro procedimento metodológico é a pesquisa-ação, tipo de investigação social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Nesse sentido, cumpre destacar que os autores são do quadro funcional do tribunal em análise, o que significa que os pesquisadores são participantes da situação, abandonando o papel de observadores e assumindo uma atitude participativa na pesquisa.

O texto está estruturado em cinco seções, incluindo essa introdução e as considerações finais. A seção dois aborda a emergência do modelo gerencial na administração pública brasileira e no Judiciário. A seção três versa sobre a importância da prestação eficiente da jurisdição e em tempo razoável. A seção quatro do artigo discorre sobre o CNJ, o desempenho do TJPA e as medidas em favor do aperfeiçoamento de sua gestão.

2 A EMERGÊNCIA DO MODELO GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E NO JUDICIÁRIO

O Estado brasileiro, assim como outros Estados nacionais, vem passando por profundas transformações, mais acentuadamente desde a última década do século XX. Mudanças sociais, econômicas, políticas e, no caso brasileiro, constitucionais, incluíram na agenda da gestão pública novos desafios e dilemas a serem enfrentados, pressionando por reformas (CAVALCANTE *et al.*, 2018).

A crise fiscal dos anos 1970 e a agenda de enfrentamento proposta resultou em um amplo movimento de reforma do papel do Estado. Os principais argumentos eram de melhorar a qualidade da prestação dos serviços, necessidade de legitimar o Estado e, sobretudo, garantir sua atuação mais eficiente para adequar às despesas em relação às receitas, face à mencionada crise (CAVALCANTE *et al.*, 2018).

As reformas, então, foram estruturadas a partir do modelo denominado de "nova gestão pública" (*new public management*). Dentre as características desse modelo, Nascimento (2017) elenca:

- a. *A busca pela profissionalização dos servidores e revitalização da função pública;*
- b. *Ênfase na competência institucional e regulação;*
- c. *Avaliação permanente e foco nos resultados;*
- d. *Administração voltada ao cidadão-usuário;*
- e. *Busca pela simplificação de procedimentos;*

f. *Acesso e transparência das informações públicas;*

g. *Arranjos institucionais voltados para a representação de interesses coletivos e controle social;*

h. *Uso de tecnologias de informação pelo Estado (e-government); e*

i. *Empreendedorismo digital.*

A ideia de uma administração pública gerencial em substituição à burocrática como base para a reforma da administração pública, ou, um pouco mais amplamente, do aparelho do Estado, tinha como base as experiências em países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico ou Econômico (OCDE), principalmente o Reino Unido. Nesse país, o governo Margareth Thatcher (1979 – 1990) havia sido um dos pioneiros ao implantar uma reforma administrativa, viabilizada por um grande acordo entre o governo e a alta burocracia britânica, "a primeira querendo reduzir os impostos, a segunda buscando reduzir seu custo pelo aumento da eficiência na prestação dos serviços, não pela diminuição dos serviços" (BRESSER-PEREIRA, 2017, p. 151).

No Brasil, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) concretizou a reforma gerencial. Cavalcante *et al.* (2018) destacam que a proposta era abrangente e visava, em linhas gerais, aumentar a governança do Estado com efetividade e eficiência. Para tal, era necessário limitar a ação do Estado às funções que lhe seriam "próprias", descentralizar a gestão, bem como substituir a administração pública burocrática pela administração pública gerencial.

Até então vigente, o modelo burocrático enfatizava a importância da obediência aos preceitos legais das atividades administrativas e, por consequência, gerava um regramento inflexível das atividades do Estado. Dessa forma, a administração pública burocrática baseia-se em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos, sendo as normas rígidas a sua expressão (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Gonçalves e Souza (2014) destacam que as formalidades exageradas, com rotinas e procedimentos rigorosos sendo utilizados nas prestações de serviços, acabavam por gerar um engessamento dos agentes públicos, vez que a burocracia, a dominação racional e a rígida obediência da legislação norteavam as atividades do cotidiano. Em consequência, prevalecia a lentidão e a ineficiência no serviço público.

O modelo gerencial, por sua vez, inspirava-se nas estratégias de gestão das empresas privadas e a proposta de sua implementação ganhou força no discurso de que era necessário reduzir custos, definir democraticamente as prioridades, com maior articulação com a sociedade, bem como cobrar resultados do setor público.

Assim, o projeto de reforma gerencial do PDRAE e o debate nacional que se estabeleceu em torno dele tinham como objetivo a superação não apenas da forma patrimonialista de administrar o Estado brasileiro, mas, principalmente, "criticar e oferecer uma alternativa gerencial à administração pública burocrática, que permanecia dominante no Brasil apesar de sua comprovada inadaptação às características

do Estado moderno" (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 63).

Abria-se, dessa maneira, a perspectiva de que o Estado deve utilizar com mais eficiência os recursos tributários de que dispõe, contrariando os interesses corporativos e patrimonialistas, por demais fortes no país.

Bresser-Pereira (2000) lembra que a administração patrimonialista, embora seja do Estado, não é pública e não visa o interesse público, confundindo o patrimônio privado do gestor (o "príncipe") com o patrimônio público. Típica dos Estados do pré-capitalismo industrial, notadamente as monarquias absolutas, é uma forma de administração que sobrevive nos regimes democráticos imperfeitos graças ao clientelismo.

No Brasil, o patrimonialismo remonta à época colonial e foi acentuado com a transferência da família real portuguesa para o país. Costa (2008) destaca que esse processo de transferência se deu de forma bastante confusa, bem como suas condições da chegada, que precisavam superar vários problemas para a instalação do aparato administrativo, militar, protocolar e simbólico de uma corte europeia. As famílias mais ricas cederam suas casas e, com isso, a tendência patrimonialista se aprofundava:

O primeiro problema era de edificações para acolher as residências da nobreza exilada e as novas repartições do reino. Isso se fez desalojando os prepostos da Coroa, os poucos fidalgos e os ricos comerciantes que cederam suas casas e palacetes. Por outro lado, acentuou-se a tendência patrimonialista de reunir no mesmo edifício o domicílio e o local de trabalho (COSTA, 2008, p. 835-836).

No início do século XX, porém, ganhou força a ideia de reformar o Estado brasileiro, modernizando sua administração e combater o patrimonialismo. "As velhas estruturas do Estado oligárquico, corroídas pelos vícios do patrimonialismo, já não se prestavam às novas formas de intervenção no domínio econômico, na vida social e no espaço político remanescente", explica Costa (2008, p. 844).

O governo de Getúlio Vargas iniciou uma série de mudanças que, em uma de suas vertentes principais, promoveu a racionalização burocrática do serviço público no país, por meio da padronização, normatização e adoção de mecanismos de controle, especialmente nas áreas de pessoal, material e finanças (COSTA, 2008).

Assim, nos anos 1930, buscou-se implantar um serviço público profissional e fortalecer a burocracia. A Reforma Gerencial de 1995 propôs um passo adiante, não apenas para tentar superar os interesses e práticas corporativas e patrimonialistas, mas, ao implementar o controle gerencial por resultados, melhorar o desempenho do setor público e, sobretudo, viabilizar o controle social.

Era, então, uma proposta de uma gestão baseada na administração por resultados, na competição administrativa por excelência e no referido controle social, dando mais liberdade aos gestores públicos e o controle também da sociedade (PIRES et al., 2018).

Uma reforma dessa envergadura, no entanto, não se

implanta de um dia para outro. Faz-se necessária a "mudança institucional, ao qual se segue um longo processo de implantação, que se estende por anos, com avanços e retrocessos", adverte Bresser-Pereira (2000, p. 60). Ela foi um processo lento e difícil, que durou cerca de três anos, acompanhada de um amplo debate nacional:

A reação inicial à reforma foi, na verdade, de hostilidade, descrença e perplexidade. Hostilidade da parte daqueles que estavam comprometidos com a velha visão burocrática da administração pública, seja por uma questão ideológica, seja por se sentirem ameaçados em seus privilégios. Perplexidade da parte dos que viram-se diante de uma proposta inovadora, que mudava a agenda do país, e não tinham ainda tido tempo para avaliar as novas ideias. Descrença da parte dos que, aceitando a proposta de reforma, sentiam que os interesses corporativos e patrimonialistas contrariados eram por demais fortes. Aos poucos, porém, a perplexidade foi se transformando em apoio, e a descrença foi dando lugar a um número crescente de defensores da reforma em todos os setores da sociedade, e principalmente entre os membros da alta burocracia brasileira. Os opositores, que inicialmente tentaram ridicularizar a proposta de reforma, foram obrigados em seguida a se opor veementemente a ela, e afinal, dada a falta de argumentos e principalmente dada a falta de apoio social, abriram espaço para que o paradigma gerencial se tornasse dominante (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 62).

Nesse debate, as novas instituições eram defendidas, enquanto a cultura burocrática, até então dominante, era submetida a uma crítica sistemática. Considerando que técnicas de controle gerencial e democrático têm sido amplamente desenvolvidas, ser gerencial pode ser uma boa forma de combater o clientelismo, dando autonomia ao administrador público e, valorizando-o por sua capacidade de tomar decisões, inclusive de caráter político, ao invés de submetê-lo a um controle burocrático (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Dentre os resultados da implantação do PDRAE, tem-se o processo de privatizações, a criação de agências reguladoras, assim como a redução da força de trabalho e terceirização. Entretanto, algumas propostas foram bem mais modestas do que o previsto no governo federal, como as de criação de agências executivas e organizações sociais para atuarem com base em contratos de gestão, destacam Cavalcante et al. (2018).

Apesar dessa certa limitação de resultados, os autores reconhecem os avanços:

não apenas para o governo federal, mas também para os subnacionais, na medida em que introduziu instrumentos e princípios de gestão por resultados que, desde então, passaram a fazer parte da rotina de trabalho da burocracia brasileira, tais como estratégias descentralizadoras, avaliações de desempenho, preocupação com a avaliação e o monitoramento das políticas públicas e orçamento por resultados (CAVALCANTE et al., 2018, p. 75).

Não foram só os governos estaduais e municipais que também foram atingidos pela gestão por resultados, avaliações de desempenho e preocupação com a avaliação e o monitoramento das políticas públicas. Esse

movimento também atingiu o Poder Judiciário, uma vez que a administração da justiça não vinha sendo capaz de acompanhar e dar uma resposta à sociedade na mesma rapidez com que cresciam as demandas litigiosas.

Emergia uma certa crise do judiciário diante de sua incapacidade de responder ao seu papel constitucional da prestação de serviços de justiça, mediação e resolução dos conflitos políticos ou conflitos individuais (MOREIRA, 2004).

Vários déficits quantitativos e qualitativos, associados à morosidade na prestação da justiça e à pouca efetividade das decisões judiciais conflitavam com as necessidades dos cidadãos brasileiros, com a garantia de seus direitos fundamentais, com o interesse público e com a necessidade de eficiência na prestação dos serviços públicos de justiça.

Algumas análises do final dos anos 1990 atestavam que, apesar do elevado número de magistrados no país, o grande número de processos por magistrado e uma taxa de resolução menor que 90% levavam ao aumento de estoque de processos acumulados e do volume de trabalho do magistrado médio. Um exemplo do problema era que, para que os tribunais eliminassem seus casos pendentes e entrantes, seriam necessários 2,7 anos em São Paulo e 3 anos em Brasília, sem nenhum caso novo adicional (GICO JÚNIOR, 2014).

O quadro de descontentamento com a morosidade e a crise levaram, em 2004, à assinatura do I Pacto pelo Judiciário (2004). Esse tinha como objetivo organizar as instituições públicas em favor de um judiciário mais rápido e republicano. Apesar de sua importância, dele decorreram poucos resultados concretos.

Assim, em 2009, um novo acordo foi celebrado entre os Poderes, o II Pacto Republicano de Estado, anunciando também um sistema de justiça mais acessível, ágil e efetivo. Prometia-se o fortalecimento da proteção aos direitos humanos, uma maior efetividade à prestação jurisdicional, um maior acesso à Justiça e a busca pelo aperfeiçoamento do Estado Democrático de Direito e das instituições judiciárias (PLANALTO, 2009).

Mais recentemente, o Novo Código de Processo Civil (CPC), que passou a vigorar em 18 de março de 2016, também mostrou preocupação com a redução da morosidade judicial, incluindo alguns instrumentos processuais para dar maior celeridade ao processo legal.

Todas essas mudanças visaram melhorar o desempenho do Poder Judiciário para garantir os direitos fundamentais dos cidadãos. Elas evidenciam uma preocupação central com o desempenho, representado pela soma de esforços (economicidade, execução e excelência) e resultados (eficiência, eficácia e efetividade), e vieram acompanhadas de importantes Emendas Constitucionais, base legal indispensável para que fossem implementadas. A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, introduziu uma reforma administrativa para "reorganizar" o Estado em favor de uma administração pública que incorporasse os mencionados princípios gerenciais. E a

Emenda Constitucional nº 45, de 08 de dezembro de 2004, que inseriu o princípio da celeridade processual, como apresentadas na seção a seguir.

3 A PRESTAÇÃO EFICIENTE DA JURISDIÇÃO E EM TEMPO RAZOÁVEL

Como destacado em tópico anterior, a necessidade de mudança do modelo burocrático de administração pública para o modelo gerencial era um clamor da sociedade para o enfrentamento das questões complexas relacionadas à concretização de direitos fundamentais. O cidadão mais consciente de seus direitos civis, políticos e sociais passou a demandar mais a administração pública por serviços de maior qualidade, com menor burocracia, menos custos orçamentários e maior benefício social.

Nesse contexto, a eficiência da administração pública passou a ser ponto de destaque na discussão acerca da concretização de direitos fundamentais por meio de políticas públicas a serem desenvolvidas pelo Estado.

A sociedade reivindica que a atividade jurisdicional brasileira, objeto do presente estudo, seja desempenhada com efetividade e eficiência. Tal clamor deve-se à crise de eficiência do Poder Judiciário, o qual vem experimentando tal situação em decorrência do aumento da demanda judicial ocorrido ao longo dos últimos anos, em face da carência e ineficiência de políticas públicas. Trata-se do reconhecimento do desequilíbrio entre a demanda social e a oferta estatal de serviços judiciais.

Para o enfrentamento dessa crise, foi necessário impor ao judiciário uma reforma, a partir da observância de princípios constitucionais, que assegurassem a prestação do serviço jurisdicional de forma mais eficiente em prazo razoável. Os princípios da eficiência e da razoável duração do processo, ambos de natureza constitucional e aplicáveis ao Poder Judiciário, passaram a ser elementos imperativos na busca por uma prestação do serviço jurisdicional com mais qualidade à coletividade.

A reforma do modelo de gestão aplicado ao Poder Judiciário era necessária e, considerando a força normativa dos princípios constitucionais, entendeu-se que suas bases deveriam ocorrer por meio da obediência às regras, mas também aos princípios:

[...] Em toda ordem jurídica existem valores superiores e diretrizes fundamentais que 'costuram' suas diferentes partes. Os princípios constitucionais consubstanciam as premissas básicas de uma dada ordem jurídica, irradiando-se por todo o sistema. Eles indicam o ponto de partida e os caminhos a serem percorridos (BARROSO, 1999, p. 147).

A Emenda Constitucional nº 19/1998 trouxe a reforma administrativa. Segundo Reymão e Cebolão (2018, p. 21): "anunciava-se uma administração na qual os agentes públicos teriam maior liberdade na execução de tarefas, sendo controlados por meio dos resultados alcançados".

Nessa linha, a referida Emenda introduziu no art. 37, *caput*, da Constituição da República, o princípio da eficiência¹. Do

1. A eficiência deve ser entendida não apenas como um princípio constitucional, mas como uma diretriz de política pública. Ela não possui um conceito único, mas admite várias concepções, inclusive, a partir do ponto de vista em que é abordado. Do ponto de vista econômico, ela pode ser compreendida no sentido clássico de análise de custos e benefícios, mas em outros mais específicos como o modelo de Pareto, Kaldor-Hicks e da Maximização da Riqueza Social. Sobre essas diversas concepções, ver Leite (2018, p. 9-46).

ponto de vista jurídico, a eficiência deve ser diferenciada de efetividade e eficácia, no seu aspecto terminológico, e ser contextualizada para melhor aplicação, no seu aspecto metodológico.

Na lição de Leite (2018, p. 17), ao abordar o aspecto terminológico da eficiência no campo jurídico:

[...] pode-se afirmar que as concepções de eficácia, efetividade e eficiência podem ser correlatas, mas que possuem densidade jurídica diferente, ainda que se pense a partir da ótica dos direitos fundamentais. A efetividade é a concretização de um direito fundamental, que pode se dar por via de um processo judicial ou não. A eficácia é a aptidão para produzir efeitos e tem-se a questão da eficiência que é um teste prévio para se chegar a um resultado e garantir a efetividade do direito.

No aspecto metodológico, a eficiência pode servir de fundamento para decisão judicial, no campo do direito processual, mas também como escopo de uma política judiciária. No caso em apreço, trabalha-se com o uso da eficiência como princípio jurídico que norteia uma política pública do Poder Judiciário visando um serviço jurisdicional com menor custo e maior benefício social.

Sabe-se, porém, que a simples disposição constitucional da eficiência no ordenamento jurídico, na realidade, por si só não a produz. É necessário que o gestor público desenvolva a competência de saber atuar com eficiência, em harmonia com a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Necessita o Poder Judiciário, nessa seara, dispor de um moderno sistema de gerenciamento capaz de traduzir o mandamento constitucional em resultados concretos, por meio de práticas que desburocratizem e simplifiquem procedimentos e rotinas.

A aplicação do princípio da eficiência na administração judiciária tem por escopo a atuação estatal com base em padrões de condutas que representem compromisso no atendimento das demandas da sociedade, com menor desperdício de recursos públicos. Do ponto de vista econômico, é a concretização do valor eficiência pelo critério de custo e benefício. A administração pública será mais eficiente quanto mais benefícios produzir à sociedade com menor custo social.

Todas as considerações acima elencadas evidenciam que o princípio da eficiência foi alçado à norma constitucional por meio do artigo 37 da CR/1988, para colocar em relevo a necessidade de satisfação do interesse social. No plano do Poder Judiciário brasileiro, a eficiência do sistema judicial está diretamente ligada à entrega da tutela jurisdicional, da satisfação do direito pleiteado, com menor custo orçamentário e em tempo razoável. A constatação do descompasso entre o tempo de duração de um processo para certificação do direito e a efetiva satisfação da tutela requerida pelo cidadão sempre foi motivo de grande preocupação.

Como tentativa de solução, pretendeu o legislador constituinte, com a Emenda Constitucional nº 45/2004 e a inserção do princípio da razoável duração do processo nos moldes previstos no art. 5º, inciso LXXVIII² da Constituição

da República, introduzir o direito fundamental à razoável duração do processo, permitindo a cada cidadão a exigência de sua aplicabilidade no caso concreto.

Acerca do assunto, Caggiano (2012) ressalta que o legislador reformador pretendia alcançar, fundamentalmente, três objetivos para o Poder Judiciário:

*(1) conferir **celeridade** a sua ação, como anunciado pelo atual inciso LXXVIII, do art. 5º, com a estreia do standard⁷ da 'razoável duração do processo'; (2) torná-lo imune à ação corrosiva, assegurando a **lisura na prestação jurisdicional** e evitando os repetidamente denunciados desmandos; (3) **blindar o Supremo Tribunal Federal**, modelando-o de forma a assumir, na ordem jurídica brasileira, a postura de Corte Constitucional (CAGGIANO, 2012, p. 3) (grifos da autora).*

A razoável duração do processo, que já era reconhecida como um direito fundamental antes mesmo da referida Emenda Constitucional, em virtude de sua previsão no Pacto de São José da Costa Rica (art. 50, § 2º, CR), passou a ser utilizada como fundamento de decisões judiciais e como justificativa de políticas públicas no âmbito do Poder Judiciário.

A duração razoável não deve ser confundida com duração breve ou limitada, mas sim como tempo razoável que vai depender das peculiaridades de cada caso concreto. Marinoni (2009) assevera que o princípio em apreço, ao ser alçado à categoria de direito e garantia fundamental, evidencia que a tutela jurisdicional não pode ser compreendida somente pela garantia do direito de ação, na sua acepção clássica, que é somente o direito a demandar em busca da solução do litígio, mas também o direito à celeridade processual.

Segundo Campos (2018, p. 84):

Um processo altamente complexo não pode ser julgado de maneira veloz, célere. O ato de julgar exige muitas vezes, reflexões e aprimoramento do assunto pelo julgador. E sua tramitação também não pode ser veloz a qualquer custo. Ao contrário, o processo deve durar um tempo razoável (=razoável duração do processo). Por outro lado, não devem ser praticados atos inúteis ou desnecessários que somente atrasem a marcha processual.

A garantia constitucional concedida ao cidadão engloba não apenas o seu direito de ação, mas o direito à prestação de uma tutela jurisdicional adequada e tempestiva, o que não tem sido a realidade nacional, que se encontra muito distante do ideal normativo.

Por fim, cabe a necessária distinção entre os princípios eficiência e da razoável duração do processo. Enquanto este exige que o processo finalize (com a criação da norma e sua efetivação) em razoável tempo, nem de modo muito lento, nem muito rápido, aquele exige qualidade e produtividade do processo judicial, o qual depende de políticas e práticas judiciais que visem a melhor gestão ou gerenciamento dos processos. Nesse sentido, melhorar sua eficiência é o grande desafio do Poder Judiciário, como será mostrado na próxima seção.

2. Art. 5º, LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

4 O CNJ, O DESEMPENHO DO TJPA E AS MEDIDAS EM FAVOR DO APERFEIÇOAMENTO DE SUA GESTÃO

A preocupação com o desempenho, representada pela busca de melhores resultados (eficiência, eficácia e efetividade), descritas nas seções anteriores, também levaram à criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2004, pela Emenda Constitucional no 45.

O CNJ é o órgão fiscalizador e planejador das ações estruturais do Poder Judiciário, tendo importante participação no debate sobre a melhoria da eficiência e da razoável duração do processo desse poder da República (CALHAO, 2010).

O Conselho foi criado para centralizar a coordenação e integração dos órgãos jurisdicionais brasileiros, com exceção do Supremo Tribunal Federal (STF), e pretende, como elucida Peluso (2010), assegurar maior transparência, moralidade, controle e coordenação administrativa ao sistema judiciário brasileiro.

Nessa perspectiva, o CNJ criou, desde 2005, o hoje denominado Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário Nacional (SIESPJ), para melhor mapeamento, diagnóstico e avaliação das ações no âmbito desse poder. Dessa forma, todos os Tribunais do país passaram a encaminhar seus dados para serem analisados pelo órgão.

Anualmente, o Conselho divulga, por meio do Relatório Justiça em Números, alguns indicadores, como a carga de trabalho por magistrado e servidor, índice de produtividade por magistrado e servidor, taxa de congestionamento, índice de atendimento à demanda, além do índice de produtividade comparada da justiça. Estabelece, também, metas nacionais anuais, tais como a Meta 1 (produtividade) e Meta 2 (celeridade).

Como explicado em CNJ (2017), para calcular a carga de trabalho por magistrado, considera-se a soma dos processos baixados³, dos casos pendentes⁴, dos recursos internos julgados, dos recursos internos pendentes, dos incidentes em execução julgados e dos incidentes em execução pendentes. Após, divide-se pelo número de magistrados em atuação, resultando na média de trabalho anual de cada magistrado. Na carga de trabalho todos os processos são considerados, inclusive as execuções judiciais.

No cálculo do indicador relativo à carga de trabalho por servidor, adota-se o mesmo procedimento do anterior, porém com a divisão pelo número de servidores da área judiciária, resultando na média de trabalho anual por servidor.

O Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) fornece a média de processos baixados anualmente por magistrado

em atuação, enquanto o Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária (IPS-Jud), a média de processos anualmente baixados por servidor em atuação.

O Índice de Atendimento à Demanda (IAD), por sua vez, identifica se o tribunal foi capaz de baixar processos, pelo menos, em número equivalente ao quantitativo de casos novos. Para que se evite o aumento do número de casos pendentes, o ideal é que esse indicador permaneça superior a 100%.

Já a Taxa de Congestionamento mede o percentual de casos que permaneceram pendentes de solução ao final do ano-base, em relação ao que tramitou (somatória de processos pendentes e baixados).

Para fins de análise da eficiência relativa dos tribunais, o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus). Esse indicador é calculado segundo o método da Análise Envoltória de Dados (DEA), considerando os seguintes *inputs* (recursos) e *outputs* (produtos):

- *Inputs: processos que tramitam (= processos baixados + processos pendentes) + Despesa total – despesa com pessoal inativo – despesa com projetos de construção e obras + Número de magistrados e de servidores efetivos, requisitados e comissionados sem vínculos – cedidos para outros órgãos.*
- *Outputs: processos baixados.*

O IPC-Jus tem como finalidade refletir a eficiência relativa dos tribunais por meio da utilização do método DEA⁵. O desempenho de cada tribunal é avaliado quanto aos produtos (*outputs*) gerados com os recursos (*inputs*) disponíveis. Em seguida, compara-se o valor encontrado da relação *output-input* com a fronteira de eficiência, delimitada por meio de programação linear, formada pelos tribunais com melhor desempenho. Ou seja, mede a eficiência relativa de um tribunal, sendo melhor o desempenho do tribunal quanto maior for seu valor, uma vez que ele foi capaz de produzir mais, com menos recursos disponíveis.

No que diz respeito às metas nacionais, em 2017⁶ o CNJ assim estabeleceu:

- *Meta 1: julgar determinada quantidade de processos de conhecimento em relação aos distribuídos no ano corrente, tendo como foco a produtividade.*
- *Meta 2: identificar e julgar, até 31/12/2017, determinado percentual de processos antigos, de diversos períodos de tramitação, com foco na celeridade.*

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA) não tem sido bem avaliado quando ao desempenho nesses indicadores acompanhados pelo Conselho. Tomando-se como base o Relatório Justiça em Números 2018, sua Taxa

3. *Processos baixados: são aqueles remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; remetidos para as instâncias superiores ou inferiores; arquivados definitivamente; e em que houve decisões que transitaram em julgado e iniciou-se a liquidação, cumprimento ou execução (CNJ, 2017).*

4. *Casos pendentes: são todos os que nunca receberam movimento de baixa, em cada uma das fases analisadas. Podem existir situações em que autos já baixados retornam à tramitação sem figurar como caso novo. São os casos de sentenças anuladas na instância superior, de remessas e retornos de autos (CNJ, 2017, p. destaques).*

5. *A análise envoltória de dados (DEA) é um método não paramétrico de programação linear, que visa avaliar a capacidade de cada unidade(s) tomadora de decisão (DMU) transformar seus insumos em produtos. O método estabelece uma fronteira de eficiência, composta pela(s) DMU(s) de maior produtividade. A distância de cada uma até essa fronteira é o grau de ineficiência. Desenvolvido originalmente por Charnes, Cooper e Rhodes, em 1978, fornece como resultado uma medida que varia de zero a um (0 a 100%), na qual 100% representa eficiência relativa máxima (igual a 1), como esclarece Fochezatto (2010).*

6. *O Relatório de Metas Nacionais do Poder Judiciário referente ao ano de 2018 ainda não foi disponibilizado pelo CNJ até a presente data.*

de Congestionamento foi de 77,5%, enquanto a média da Justiça Estadual foi de 75,3%, em 2017.

A carga de trabalho por magistrado foi de 4.371 no 1º Grau e de 2.298 no 2º Grau, tendo a média nacional para a Justiça Estadual sido de 8.224 e 2.877, respectivamente. O índice de Produtividade por Magistrado foi de 959 no 1º Grau e de 557 no 2º Grau, abaixo da média da Justiça Estadual, de 1.940 e 1.289, respectivamente.

Já carga de trabalho por servidor foi de 416 no 1º Grau e de 203 no 2º Grau, tendo a média da Justiça Estadual sido de 695 e 283, respectivamente. O índice de produtividade por servidor foi de 91 no 1º Grau e de 49 no 2º Grau, enquanto a média da Justiça Estadual foi de 164 e 127, respectivamente. O índice de Atendimento à Demanda (IAD) foi de 112%, um pouco acima da média da Justiça Estadual (107,3%).

Quanto ao Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), os Relatórios Justiça em Números dos últimos quatro anos mostram uma evolução inconstante. Em 2014, a eficiência do TJPA foi de 77,8%, enquanto o TJGO foi o mais eficiente⁷ com 100% e a média da Justiça Estadual ficou em 83,6% (CNJ, 2015).

No ano seguinte, a eficiência do TJPA foi de 43%, verificando-se uma expressiva queda de produtividade em relação ao anterior. No médio porte, o TJEDF foi o mais eficiente (86%), enquanto a média da Justiça Estadual foi de 77% (CNJ, 2016).

Em 2016, o IPC-Jus do TJPA (76%) ficou próximo ao da média da Justiça Estadual (82%), enquanto o tribunal mais eficiente foi o TJMT (95%). No último ano, o TJPA teve 56% de eficiência, verificando-se nova acentuada queda na produtividade. Dentre os tribunais de médio porte, o TJBA (98%) foi o mais eficiente, acima da média da Justiça Estadual (88%).

Como se observa, o tribunal paraense, apesar de não ter sofrido nenhuma mudança significativa nos recursos, apresentou um indicador de evolução bastante irregular. Chama atenção o fato de que em 2015 (43%) e 2017 (56%) seu IPC-Jus foi bastante baixo, diferentemente do que ocorreu nos demais anos, quando ficou perto dos 70%.

Nos anos mencionados, todos os demais indicadores acima referidos, à exceção do IAD, também ficaram abaixo da média da Justiça Estadual. Porém, as metas nacionais de produtividade e celeridade para 2017 foram parcialmente atingidas pelo TJPA. Na Meta 1, o tribunal ficou abaixo de 100%, um pouco abaixo da média da Justiça Estadual (105,63%). Já a Meta 2, o Relatório de Metas Nacionais do CNJ destaca que somente foi cumprida pelos Tribunais de Justiça do Distrito Federal e o do Estado de Roraima.

Em razão desse baixo desempenho nos relatórios do Justiça em Números e das Metas Nacionais, constatou-se a necessidade de identificar as razões para resultados aquém do desejado. Havia dúvidas quanto ao fato de os números refletidos pelos indicadores serem decorrentes da real produtividade das unidades judiciárias, ou de problemas de cadastro e alimentação dos sistemas de

acompanhamento processual ou, ainda, de erros na coleta e extração dos dados desses sistemas corporativos para a base de dados que fornece informações para os relatórios do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário Nacional (SIESPJ).

A atual gestão no TJPA, preocupada com a excelência da prestação jurisdicional, passou a focar no modelo gerencial de administração orientada para resultados, tendo no seu plano de gestão 2019-2021 os seguintes direcionadores estratégicos:

MISSÃO INSTITUCIONAL: Realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

VISÃO DE FUTURO: Ser reconhecido pela Sociedade com instituição acessível e confiável, voltada à pacificação social.

VALORES ENFATIZADOS: Eficiência, Transparência e Responsabilidade Socioambiental.

Assim, traçou como objetivo geral tornar mais eficiente a prestação de serviço jurisdicional, por meio da melhoria do clima organizacional. Para isso, foram pensadas estratégias com vistas a cumprir sua missão institucional. Dentre elas, pode-se destacar: 1) criação de uma central de negócios para estabelecer as regras do negócio que passaram a servir de referência para os sistemas corporativos do TJPA; 2) elaboração de um estudo para melhoria do clima organizacional, baseado nos resultados da pesquisa realizado no ano anterior; 3) criação de um indicador de eficiência da prestação jurisdicional para as unidades judiciárias; 4) formação continuada de pessoal para que magistrados e servidores assimilem as regras de negócio e possam elaborar e implementar plano de ação integrada.

Essas ações estão sendo implementadas gradativamente, mas já houve a criação da Central de Negócios em Metas e Justiça em Números, do Índice de Eficiência Judiciária (IE-Jud) e foi iniciada uma ampla formação de juízes e diretores de secretaria por meio dos cursos de Justiça em Números e Gestão Judiciária, autorizados pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), que serão multiplicadores do conhecimento em suas varas.

A Central de Negócios em Metas e Justiça em Números, criada pela Portaria nº 641/2019-GP, tem como finalidade aprimorar e consolidar as informações pertinentes aos Sistemas Corporativos do TJPA. Os Cursos de Justiça em Números e Gestão Judiciária têm como escopo reforçar aos juízes e diretores de secretaria a importância das regras do negócio, familiarizando-os com os indicadores presentes no Relatório Justiça em Números e as ferramentas disponíveis no Portal do TJPA, como o painel de gestão, que os auxiliarão no gerenciamento de sua unidade judiciária e, conseqüentemente, na melhoria de sua produtividade.

O IE-Jud, criado pela Portaria nº 2005/2019-GP, surgiu da necessidade de se ter um indicador para medir a eficiência e a razoável duração do processo das unidades judiciárias

7. O Tribunal de Justiça Estadual mais eficiente do porte médio é a fronteira de eficiência da DEA para esse porte, o que significa dizer que a distância entre o TJPA e a fronteira é quanto o tribunal precisa melhorar.

paraenses⁸. Para tal, é responsável por mensurar o desempenho das unidades judiciárias, sendo um instrumento de gestão para subsidiar práticas de trabalho mais eficientes e que impactem positivamente nos seus resultados.

O cálculo desse índice é baseado em variáveis que compõem os principais indicadores do Relatório Justiça em Números, nas metas nacionais mais importantes e no principal indicador de morosidade processual. Ele considera: taxa de congestionamento (TC), índice de atendimento à demanda (IAD), índice de produtividade dos servidores (IPS), índice de produtividade dos magistrados (IPM), processos paralisados há mais de 100 dias (PP+100) e grau de cumprimento da meta nacional 1 e grau de cumprimento da meta nacional 2 (TJPA, 2018).

Como se observa, o IE-Jud inclui, além dos processos baixados, informações sobre quantitativo de acervo, casos novos, sentenças, casos pendentes, total de magistrados e servidores. A eficiência do IPC-Jus, por sua vez, é calculada levando em consideração apenas os processos baixados, *output* do modelo DEA do CNJ. Como esse *output* inclui, dentre outros, os arquivamentos de processos por desistência formal ou pela ausência da parte na audiência inaugural, certamente ele “nem diminui a morosidade, nem garante a tutela do direito violado de quem propôs uma ação judicial” (REYMÃO *et al.*, 2019, p. 144). Assim, o aumento do seu número certamente não significa, por si só, melhoria na atuação do judiciário brasileiro: “Não traduzem os resultados de quem espera a solução do litígio, a tutela de um direito violado, buscando a justiça” (REYMÃO *et al.*, 2019, p. 144).

O IE-Jud, ao incluir outras dimensões, como o julgamento de processos paralisados e o número de julgamentos do tribunal, tem uma maior capacidade de medir o nível de atividade dos serviços de justiça. Conseqüentemente, auxilia os usuários desses serviços a melhor perceber a atividade dos tribunais, elevando a satisfação social com o judiciário paraense.

Além da percepção social, o IE-Jud é uma ferramenta de gestão de maior aplicabilidade prática no dia a dia. Por ser de cálculo mais simples pode ser mais facilmente acompanhado na unidade judiciária, uma vez que permite retratar, diariamente, sua performance. Por consequência, ela poderá selecionar mais rapidamente as estratégias necessárias para melhorar seus resultados.

O uso do método DEA na elaboração do IPC-Jus, ao contrário, é mais complexo e requer um maior grau de abstração para que os servidores e magistrados possam compreendê-lo e, por conseguinte, agir com a celeridade necessária para a elevação da eficiência da unidade judiciária. Por incluir cálculos de fronteira e a identificação das unidades mais eficientes, criando uma fronteira relativa para que todas sejam comparadas com essas, seu uso prático é mais difícil, principalmente quando se considera a realidade do Pará e os recursos disponíveis

nas diferentes localidades onde o Tribunal de Justiça atua, seja na capital ou, principalmente, nos mais distantes e carentes municípios do estado⁹.

Ademais, o índice de eficiência fornecido pelo método DEA é uma medida que varia de zero a um (0 a 100% de eficiência). Cumpre, então, lembrar que quando um tribunal (ou unidade judiciária qualquer) tem 100% de IPC-Jus isso não significa que ele não pode melhorar. Representa, apenas, que, em relação aos demais, é com melhor resultado da comparação *output/input*.

A dificuldade de compreensão desses e outros principais conceitos que dão sustentação ao método DEA pode aumentar a resistência de servidores e magistrados para o uso do IPC-Jus na gestão. E mais! Pode, inclusive, ser utilizada sem o menor critério pelos usuários, prejudicando as análises com esse indicador, uma vez que os resultados obtidos com base no método correm o risco de, em muitos casos, ser interpretados de maneira incorreta. Assim, a fundamentação teórica dos principais conceitos que balizam os diferentes métodos de análise de eficiência, tanto paramétricos quanto não-paramétricos, é de vital importância para os que a utilizam, adverte Mariano (2007).

Apesar disso, cumpre destacar que o uso de indicadores obtidos a partir do método DEA é muito importante, notadamente porque ele permite identificar as unidades eficientes e as não eficientes, comparando o conjunto de *inputs* e *outputs* de cada uma (FOCHEZATTO, 2010). O método tem sido internacionalmente adotado para avaliação da eficiência do judiciário, como em análises sobre os tribunais na Noruega (KITTELSEN; FØRSUND, 1992), sobre as cortes supremas na Espanha (PEDRAJA-CHAPARRO; SALINAS-JIMÉNEZ, 1996), sobre os tribunais penais nos Estados Unidos (LEWIN *et al.*, 1982), bem como no Brasil (YEUNG; AZEVEDO, 2012; FOCHEZATTO, 2010), dentre outros exemplos apresentados em Reymão e Cebolão (2018).

Por fim, Mariano (2007) lembra que a eficiência produtiva frequentemente se confunde com o conceito de produtividade, vez que a produtividade nada mais é do que um indicador da eficiência de um sistema produtivo. Então, quanto maior a produtividade de uma unidade, mais eficiente ela será.

O que difere um conceito de outro é que a produtividade pode assumir qualquer valor, já a eficiência assume um valor adimensional entre 0 e 1:

A grande diferença entre eficiência e produtividade é que a produtividade é um índice que agrega diferentes unidades de medida e que pode assumir qualquer valor real, enquanto a eficiência é sempre um valor adimensional entre 0 e 1. Por exemplo, uma empresa que produz 5 cadeiras em duas horas, terá uma produtividade de 2,5 cadeiras por hora. Essa não será sua eficiência, mas quanto maior for sua produtividade mais eficiente essa empresa será (MARIANO, 2007, p. 2-3).

8. Uma das dificuldades de o TJPA adotar o IPC-Jus para medir a eficiência de suas unidades judiciárias foi a indisponibilidade de valores confiáveis sobre a despesa total, a despesa com pessoal inativo e a despesa com projetos de construção e obras, usados como *inputs* no cálculo do índice. Assim, foram buscadas alternativas que, como argumenta o texto nos parágrafos seguintes, também fossem mais fáceis de serem usadas como ferramentas de gestão em suas mais diferentes unidades, seja na capital paraense ou nos mais remotos lugares desse diferente e desigual estado, muitas vezes carente de pessoal qualificado e de outros recursos.

9. Algumas unidades não possuem a quantidade apropriada de funcionários de suporte, têm instalações físicas e recursos materiais insuficientes, estão localizadas em municípios onde a internet funciona de maneira precária e, em muitos casos, têm uma grande carga de trabalho, inclusive porque o juiz de direito, não raro, é uma das poucas pessoas que representam a existência do poder público no local. Dessa forma, são inúmeras as carências vivenciadas pelo judiciário em alguns municípios do estado do Pará.

Dessa forma, o IE-Jud é, a rigor, mais um indicador de produtividade que de eficiência. Porém, quando ela aumenta, aquela também aumenta, sendo a produtividade uma expressão da eficiência. Por apresentar as muitas vantagens já elencadas, representa um importante indicador para melhorar o baixo desempenho do TJPA nos relatórios do Justiça em Números e das Metas Nacionais. Assim, sua criação pela atual gestão no Tribunal sinaliza um importante avanço rumo à excelência da prestação jurisdicional.

Todos esses esforços visam a melhoria do clima organizacional, da confiança da sociedade no TJPA e a efetivação da prestação jurisdicional de forma mais célere, eficiente e efetiva, para que a missão institucional seja alcançada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da eficiência é fundamental para acompanhar as atividades da administração pública e da justiça, principalmente devido ao maior controle social, resultado da implementação do modelo gerencial. A crescente dificuldade de obtenção de recursos, especialmente nos orçamentos, tem contribuído para pressionar as organizações públicas a buscar esses aperfeiçoamentos e melhorar a qualidade da prestação de seus serviços.

Melhorar a qualidade dessa prestação, garantindo uma atuação mais eficiente, é muito importante para legitimar o Estado diante dos enormes desafios da agenda da gestão pública, no combate ao patrimonialismo e clientelismo.

Com os serviços jurisdicionais não é diferente. Uma política jurisdicional de qualidade perpassa pelos princípios constitucionais que requerem uma atuação eficiente em prazo razoável. Ou seja, que o processo finalize em tempo razoável (princípio razoável duração do processo), havendo qualidade e produtividade (princípio da eficiência) nas práticas judiciais, o que requer uma melhor gestão ou gerenciamento desses processos.

Para o aperfeiçoamento do Poder Judiciário, a criação do CNJ e a política judiciária implementada têm acompanhado alguns indicadores do desempenho dos tribunais do país. O Tribunal de Justiça do Estado do Pará tem sido mal avaliado, ficando em último lugar no *ranking* dos tribunais de porte médio, com 56% de eficiência, muito abaixo da média da Justiça Estadual (88%). O índice de produtividade por servidor no 1º Grau foi apenas 56% da média brasileira e 39% no 2º Grau. O índice de produtividade por magistrado foi 49% e 43% da média da Justiça Estadual no país, no 1º Grau e no 2º Grau, respectivamente. Assim, as metas 1 e 2 não foram alcançadas.

Esses resultados ruins, expostos ao longo do texto, trouxeram a necessidade de mudanças para que o TJPA, com o auxílio dos números disponibilizados e do que representam, melhore seu desempenho.

Assim, foram implementados alguns projetos, como a criação da Central de Negócios em Metas e Justiça em Números; a correção integrada; bem como deu-se início um amplo programa para a capacitação de juízes e diretores de secretaria, com a oferta de cursos de Justiça em Números e Gestão Judiciária, autorizados pela ENFAM, para que os

mesmos possam ser multiplicadores do conhecimento em suas varas.

Um dos principais produtos criados pela central de negócios foi o IE-Jud que, ao incluir o julgamento de processos paralisados e o número de julgamentos do tribunal em seu cálculo, tem grande capacidade de medir, de forma simples e direta, o nível de atividade dos serviços de justiça.

Por suas características discutidas nesse artigo, espera-se que a divulgação e acompanhamento desse indicador permita que o mesmo funcione como um poderoso instrumento de gestão que, aliado às demais medidas adotadas, auxilie as unidades judiciárias do TJPA a selecionar mais rapidamente as estratégias necessárias para melhorar seus resultados e melhorar o clima organizacional. Em consequência, acredita-se que os usuários dos serviços de justiça possam perceber mais claramente a atividade dos tribunais, elevando a satisfação social com o judiciário paraense.

Sendo a missão institucional do TJPA realizar a justiça por meio da célere, eficiente e efetiva prestação jurisdicional, com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de Direito, acredita-se que todos esses esforços se voltam para seu atingimento.

REFERÊNCIAS

BARROSO, Luís Roberto. Interpretação e aplicação da Constituição: fundamentos de uma dogmática constitucional transformadora. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 4, p. 55-72, 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do Estado social. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v 51, n. 1, p. 147-156, 2017.

CAGGIANO, Monica Herman. Emenda Constitucional nº 45/2004. 2012. Disponível em: http://www.mackenzie.com.br/fileadmin/Graduacao/FDir/Artigos/artigos_2o_2012/Prof.Monica_-Reforma_do_Judiciario_artigo_completo.pdf. Acesso em: 19 ago. 2017.

CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial. São Paulo: LTR, 2010.

CAMPOS, Eduardo Luiz Cavalcante. O princípio da eficiência no Processo Civil Brasileiro. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela S.; DE OLIVEIRA, Vanessa Elías. Do Insulamento Burocrático à Governança Democrática: transformações institucionais e a burocracia no Brasil. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela S.; DE OLIVEIRA, Vanessa Elías. Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas. Brasília: Ipea: Enap, 2018. 413 p. p. 59-83.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Justiça em Números. Várias edições (2013, 2014, 2015, 2016, 2017). Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoess/pj-justica-em-numeros>. Acesso em: 18 de fev. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Relatório de Metas Nacionais. Várias edições (2009-2013 2014. 2015.

2016. 2017. Disponível em <http://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 3 de ago. 2018.
- COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.
- FOCHEZATTO, Adelar. Análise da eficiência relativa dos Tribunais de Justiça estadual brasileira utilizando o método DEA. 2010. Disponível em: <http://www.aecr.org/web/congresos/2010/htdocs/pdf/p50.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2017.
- GICO JÚNIOR, Ivo Teixeira. A tragédia do judiciário. *Revista de Direito Administrativo*, v. 267, p. 163-198, 2014.
- KITTELSEN, Sverre; FØRSUND, Finn. Efficiency analysis of Norwegian district courts. *Journal of Productivity Analysis*. September 1992, Volume 3, Issue 3, p. 277-306.
- LEITE, GERALDO NEVES. A eficiência como fundamento da decisão judicial. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.
- LEWIN, Arie, MOREY, Richard; COOK, Thomas. Evaluating the administrative efficiency of courts. *Omega* 10, p. 401-411, 1982.
- MARIANO, Enzo Barberio. Conceitos básicos de análise de eficiência produtiva. In: XIV Simpósio de Engenharia de Produção. Anais. November 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/257397765_Conceitos_Basicos_de_Analise_de_Eficiencia_produtiva. Acesso em: 11 mar. 2019.
- MOREIRA, Helena Delgado Ramos Fialho. Poder Judiciário no Brasil - Crise de Eficiência. Curitiba: Editora Juruá, 2004.
- NASCIMENTO, Edson Ronaldo. Gestão pública. Editora Saraiva, 2017.
- PEDRAJA-CHAPARRO, Francisco; SALINAS-JIMENEZ, Javier. An assessment of the efficiency of Spanish Courts using DEA, *Applied Economics*, Volume 28, Number 11, Routledge, 1996, p. 1391-1403.
- PELUSO, Cezar. Consolidação da democracia e reforma do judiciário no Brasil. In: Anais do seminário Brazil Judicial Reform. Promovido pelo Banco Mundial, em Washington. 2010. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/discursoWashington.pdf>. Acesso em: 19 de ago. de 2017.
- PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela S.; DE OLIVEIRA, Vanessa Elias. Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas. Brasília: Ipea: Enap, 2018. 413 p.
- PLANALTO. II Pacto republicano de Estado por um sistema de justiça mais acessível, ágil e efetivo. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Outros/IIpacto.htm. Acesso em: 22 de fev. de 2018.
- REYMÃO, Ana Elizabeth Neirão; CEBOLÃO, Karla Azevedo; SUSSUARANA, Alexandre Henrique Rene de Almeida. A eficiência da Justiça do Trabalho, a partir da Análise Envoltória de Dados. *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, v. 6, n. 1, p. 126-146, 2019.
- REYMÃO, Ana Elizabeth; CEBOLÃO, Karla. Direito e Justiça: O CNJ e a avaliação da eficiência pelo método DEA. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ (TJEP). Guia prático do índice de Eficiência Judiciária (IE-Jud). 2018. Disponível em: <http://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=826375>. Acesso em: 15 mar. 2019.
- YEUNG, Luciana Luk-Tai; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Além dos "achismos" e das evidências anedóticas: medindo a eficiência dos tribunais brasileiros. *Economia Aplicada*, v. 16, n. 4, p. 643-663, 2012.

Ana Elizabeth Neirão Reymão

Economista (UFPA), Doutora em Ciências Sociais (UnB), Mestre em Economia (UNICAMP), professora do Programa de Pós-Graduação em Direito, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional (CESUPA) e professora da Faculdade de Economia (UFPA).

Geraldo Neves Leite

Juiz de Direito (TJEP), Mestre em Direito, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional (CESUPA). Professor formador da Escolha Judicial do Pará.

Karla Azevedo Cebolão

Mestre em Direito, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional (PPGD-CESUPA). Bacharel em Economia e em Direito. Servidora Pública do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Professora da Faculdade de Belém (FABEL).