

CONTRIBUTO PARA A AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS TRIBUNAIS

Raquel Prata Pinheiro da Cunha

Dissertação submetida como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadora:

Prof. Doutora Maria Conceição da Silva Portela

(CEGE – FEG Católica Porto)

Agradecimentos

Agradeço ao Prof. Dias Curto os meios que colocou à minha disposição a fim de melhorar os conhecimentos de estatística.

Ao Ministério da Justiça do Governo de Portugal os dados fornecidos e os esclarecimentos prestados.

Aos Prof. Nuno Garoupa e Lúcia Ângulo Meza a documentação disponibilizada e o tempo dedicado ao esclarecimento de dúvidas.

Índice

Índice de tabelas	5
Índice de ilustrações	6
Índice de equações	7
Lista de abreviações	8
1. Sumário	9
2. Abstract	11
3. Sumário executivo	13
4. Introdução	15
5. Os tribunais portugueses	18
6. Estudos prévios I – Indicadores de desempenho	20
6.1. Indicadores de desempenho recomendados internacionalmente	20
6. 1. 1. Indicadores quantitativos endógenos	20
6. 1. 2. Indicadores quantitativos exógenos	22
6. 1. 3. Indicadores qualitativos	22
6. 1. 4. Simplificação da informação proveniente dos indicadores	23
6. 2. Indicadores de desempenho abordados em Portugal	24
6. 2. 1. O estudo do Observatório Permanente da Justiça (OPJ)	24
6. 2. 2. Os VRPs (Valores de Referência Processual)	26
6. 2. 3. O estudo do Hay Group	29
6. 2. 4. O estudo da Associação Sindical dos Juizes Portugueses	31
6. 3. O estudo de Borowczyk Martins	32
7. Estudos prévios II - Eficiência e Data Envelopment Analysis (DEA)	34
7. 1. Métodos de avaliação da eficiência através do modelo de fronteira	34
7. 2. Modelo DEA	37
7. 3. Utilização do DEA para avaliação de tribunais	39
8. Aplicação	53
8. 1. Dados e amostra	53
8. 2. Perspetivas de análise e respetivas metodologias	55
8. 3. Resultados	60
8. 3. 1. Perspetiva i) para cálculo da eficácia	60
8. 3. 2. Perspetiva ii) para avaliação da eficiência dos juízos	62

8. 3. 2. 1. Aplicação do modelo aos juízos criminais.....	66
8. 3. 3. Perspetiva iii) para avaliação da eficiência dos juízes	69
9. Algumas questões de implementação e execução	73
9. 1. O aperfeiçoamento das estatísticas	73
9. 2. A formulação de objetivos estratégicos e processuais para os tribunais.....	73
9. 3. A adesão dos agentes e utentes à estratégia e objetivos	74
9. 4. A publicitação da estratégia e objetivos	74
9. 5. A concretização dos objetivos.....	75
9. 6. A influência da estratégia nos sistemas de informação.....	75
9. 7. Reação a desvios	75
9. 8. Construção de sistema de incentivos para os tribunais judiciais de primeira instância.....	75
10. Conclusões.....	76
10. 1. Síntese.....	76
10. 2. Investigação futura.....	77
11. Referências bibliográficas.....	80
12. Anexo 1	86
13. Anexo 2	91
14. Anexo 3	93

Índice de tabelas

Tabela 1: Valores de Referência Processual	27
Tabela 2: Pontuações dos processos penais tramitados nos juízos de competência genérica de acordo com o Hay Group (2002).....	29
Tabela 3: Coeficientes das variáveis contributo da secção e antiguidade no juízo de acordo com o Hay Group (2002)	30
Tabela 4: Índices de desempenho dos juízes de competência genérica de acordo com o Hay Group (2002).....	31
Tabela 5: Pontuações dos processos cíveis de acordo com a ASJP (2007)	31
Tabela 6: Índices de desempenho dos juízes de acordo com a ASJP (2007).....	32
Tabela 7: Súmula da revisão de literatura DEA	49
Tabela 8: Síntese das características dos 3 modelos	57
Tabela 9: Estatísticas descritivas das variáveis em i).....	59
Tabela 10: Estatísticas descritivas das variáveis em ii) e iii)	59
Tabela 11: Estatísticas descritivas dos resultados em i).....	60
Tabela 12: Estatísticas descritivas dos resultados ii)sem SJMadeira4.....	62
Tabela 13: Média das variáveis das unidades eficientes e ineficientes em ii)sem SJMadeira463	
Tabela 14: Folgas e variáveis de <i>SantaCruz2</i> e seus <i>benchmarks</i>	64
Tabela 15: Folgas nos <i>outputs</i> em ii)sem SJMadeira4.....	66
Tabela 16: Estatísticas descritivas das variáveis dos juízos criminais	67
Tabela 17: Estatísticas descritivas dos resultados dos juízos criminais	67
Tabela 18: Variáveis no 2º Juízo Criminal de Oeiras	68
Tabela 19: Estatísticas descritivas dos resultados da avaliação experimental, dos juízos de competência genérica e criminais	68
Tabela 20: Estatísticas descritivas dos resultados em iii)	69
Tabela 21: Classificações <i>benchmark</i> nas perspetivas ii) e iii).....	69
Tabela 22: Dados das variáveis de Valpaços	71
Tabela 23: Folgas nos <i>outputs</i> em iii)	71
Tabela 24: Dados das variáveis de Vila do Porto.....	72
Tabela 25: Compilação dos resultados.....	76

Índice de ilustrações

Ilustração 1: Organograma dos tribunais judiciais de 1. ^a instância.....	19
Ilustração 2: Representação gráfica de várias unidades de produção produzindo dois <i>outputs</i> e utilizando os mesmos recursos (fonte: García-Rubio <i>et al.</i> , 2010)	35
Ilustração 3: Gráfico comparativo dos 18 juízos mais eficazes com os restantes juízos (em termos da média de processos findos) - valores normalizados pela média dos juízos com menos eficácia, que apresentam um valor unitário em cada <i>output</i>	62
Ilustração 4: Gráfico comparativo da média dos <i>outputs</i> produzidos pelas unidades eficientes e ineficientes.....	64
Ilustração 5: Gráfico com as variáveis <i>outputs</i> de <i>SantaCruz2</i> e seus <i>benchmarks Espinho1</i> e <i>Pombal2</i>	65

Índice de equações

Equação 1: Fórmula matemática genérica do DEA	37
---	----

Lista de abreviações

ASJP - Associação Sindical dos Juizes Portugueses

CEPEJ - Comissão Europeia para a Eficácia da Justiça

CRS - *Constant Returns to Scale*

DDF - *Directional Distance Function*

DEA - *Data envelopment analysis*

DMU - *Decision making unit* ou centro de decisão

EMS - *Efficiency measurement system*

KPI - *Key performance indicator* ou indicador-chave de desempenho

MOP - *Multi objective programming*

NIRS - *Non increasing returns to scale*

OPJ - Observatório Permanente da Justiça

SFA - *Stochastic Frontier Analysis* ou análise da fronteira estocástica

VRP - Valores de Referência Processual

PTE - *Pure Technical Efficiency* ou eficiência técnica pura

TE - *Technical Efficiency* ou eficiência técnica

VRS - *Variable Returns to Scale*

1. Sumário

A eficiência dos tribunais é questão incipientemente debatida em termos científicos. Os KPIs relevantes apenas ao nível quantitativo se mostram estabelecidos na literatura. Os indicadores de qualidade ainda não são uniformemente aceites. Mas defendemos um controlo qualitativo mínimo, consubstanciado no número de revogações com fundamento processual.

Percorremos as principais soluções avançadas neste âmbito em Portugal, incluindo a mais recente plasmada em letra de lei, que apresenta os Valores de Referência Processual como medida do desempenho quantitativo. Tais valores correspondem à adoção do critério do percentil 66,67% do KPI processos findos por ano.

Mas já se vai formando consenso internacional na utilização doutros instrumentos para avaliar a eficiência dos tribunais. Designadamente da DEA, *data envelopment analysis* ou análise envoltória de dados, que indica o nível de eficiência máxima de uma organização, os desvios verificados e suas origens.

Fazendo uso das estatísticas oficiais portuguesas dos anos de 2010 a 2012 e da DEA, demonstramos uma hipótese de sistema operacional de avaliação dos tribunais. Compreende três análises:

i) a da eficácia, segundo a qual os tribunais mais eficazes são aqueles que concluem um maior volume de processos;

ii) a da eficiência, assumindo que os tribunais mais eficientes são aqueles que terminam mais processos face aos entrados;

iii) a da eficiência do juiz, em que se adota a mesma perspetiva anterior, mas tendo em consideração a carga de trabalho que as várias espécies de processos exigem.

Nesta sequência, e utilizando também a análise envoltória de dados, propomos uma fórmula para a definição de objetivos para os tribunais, em função da estratégia escolhida pelo topo do sistema.

Tudo, sem prejuízo da consideração individual de cada processo desde o seu início, única forma de evitar violações do direito a decisão em prazo razoável previsto no artigo 6 da Convenção Europeia dos Direitos dos Homem.

O método pode ser utilizado em todos os países, na condição da existência de suficiente informação estatística: exige que o número de unidades avaliadas seja pelo menos três vezes superior ao das variáveis analisadas. Por exemplo, para avaliar a performance dos juízes (um

input) em duas espécies processuais (dois *outputs*), é necessária informação sobre nove unidades no mínimo.

Como indicadores de investigação futura, sugerimos:

a. a aplicação de ponderadores às diversas espécies processuais, que permitirá comparar todos os tipos de tribunais entre si, por exemplo, tribunais de família com os de trabalho;

b. a inserção de um controlo mínimo de qualidade através da variável *número de revogações de decisões com fundamento processual*;

c. a avaliação do impacto das variáveis *antiguidade da instalação da unidade e antiguidade do juiz*;

d. o diagnóstico das melhores práticas judiciais utilizando a *Two Stage DEA*;

e. o diagnóstico de economia de gama e de escala.

Palavras-chave: tribunais, eficiência, análise envoltória de dados

JEL Classification System: K4, C14

2. Abstract

Courts' performance evaluation is still incipiently discussed in scientific terms. The only KPIs established in the literature are the quantitative ones, while the relevant quality indicators are not uniformly accepted yet. Nevertheless, we recommend a minimum quality control through a reversal rate with procedural grounds.

We review the main national attempts to measure court's performance, including the latest molded in the letter of the law (Lei 62/2013, de 26.08), that adopts as reference, in gross terms, the median performance over a period of three years.

But there is international consensus on the use of data envelopment analysis (DEA) to indicate the maximum level of performance of a court, the deviations of performance from this maximum, and its causes.

Using DEA, we present a model of performance evaluation of the Portuguese courts of general jurisdiction using data of the years of 2010-2012.

As regards the KPIs included in the DEA model, we use the Portuguese official statistics, that contain the values of received and solved cases per month.

Our performance evaluation system comprises three dimensions:

i) Effectiveness, where the best courts are those finishing the highest volume of processes;

ii) Efficiency, where the best courts are those finishing the highest volume of processes given processes on entry; and

iii) Judges' efficiency, where the perspective is similar to the previous one, but account is taken on the work load of each type of process.

And we propose a formula to define future quantitative goals to courts and judges according to the strategy established by the top of the system.

All our conclusions don't dispense the individual consideration of each case from its beginning, only way to prevent violations of the right to trial within reasonable time granted by article 6 of the European Convention of Humans Rights.

The scheme can be used in all countries, under the condition of having enough statistical data: the number of evaluating units must be at least three times superior to the analysed variables. For example, to evaluate the performance of judges (one *input*) in two sorts of proceedings (two *outputs*) it is required data from at least nine units.

As directions for future research to improve results, we envision the following:

- a. Application of case weights to the models, what will allow to compare all types of courts and judges among them (for example, family courts and judges with labor);
- b. Internalization in the models of a minimum quality control through a reversal rate with procedural grounds;
- c. Diagnosis and evaluation of the impact of the seniority of judges and of the installation of the units in performance;
- d. Diagnosis of best judiciary practices, using intermediate *outputs* and Two Stage DEA;
- e. Diagnosis of scale and scope economies.

3. Sumário executivo

O desempenho dos tribunais é questão incipientemente debatida em termos científicos. A própria utilidade do debate é objeto de discussão.

Os KPIs relevantes apenas ao nível quantitativo se mostram estabelecidos na literatura, e serão elencados. Os indicadores de qualidade ainda não se mostram uniformemente aceites. Mas defendemos um controlo qualitativo mínimo, consubstanciado no número de revogações com fundamento processual.

Em Portugal, o tema da avaliação do desempenho dos tribunais e seus agentes vem sendo debatido desde a década de 1990. Circunscreveu-se, até 2014, à procura dos melhores indicadores de desempenho, sua agregação em tabelas prevendo um leque reduzido de combinações de recursos e *outcomes*, e análise através de técnicas de estatística descritiva e indutiva. Com base em KPIs, os principais estudos são do Observatório Permanente da Justiça (Santos et al., 2005), e do Ministério da Justiça, vertido para lei no ano de 2013. Entretanto, o Hay Group (2002), e a Associação Sindical dos Juízes Portugueses (2007), ensaiam a agregação de alguns indicadores de desempenho construindo tabelas de avaliação, sem recurso explícito a métodos de fronteira.

Internacionalmente vai-se impondo o método DEA ou *data envelopment analysis* na avaliação da eficiência de organizações públicas. A sua aplicação aos tribunais encontra-se em cerca de duas dezenas de estudos. Em Portugal, é em 2014 que Santos e Amado aplicam pela primeira vez ao sistema judicial português o método de fronteira DEA para avaliar a sua eficiência, quer técnica, quer de escala.

Fazendo uso das estatísticas oficiais portuguesas dos anos de 2010 a 2012, demonstramos uma hipótese de sistema operacional de avaliação de desempenho de tribunais utilizando o DEA. Adotamos como amostra o universo mais heterogéneo em termos de recursos, os juízos de competência genérica. O sistema compreende três ferramentas, cada uma com a sua finalidade:

i) metodologia para o cálculo do(s) desempenho(s) máximo(s) de cada unidade e do sistema no seu todo, por ano e por espécie processual. Poderá servir de arrimo para a fixação de objetivos estratégicos para os tribunais nos termos do artigo 90 da Lei da Organização do Sistema Judiciário, e ainda para efeitos de política governativa.

ii) metodologia de avaliação do desempenho de cada unidade e do sistema no seu todo, com análise das causas da ineficiência. O modelo permitirá indicar as alterações nos *inputs*

e/ou *outputs* a operar para melhor distribuir os recursos públicos. Suportará assim a fixação de objetivos estratégicos e processuais para os tribunais nos termos dos artigos 90 e 91 da Lei 62/2013, de 26.08. E a avaliação do seu desempenho e construção do sistema de incentivos.

iii) metodologia de avaliação do desempenho dos juízes, com análise das causas da ineficiência. O modelo contribuirá para a construção da ponderação prevista no nº 5 do artigo 91º da Lei da Organização do Sistema Judiciário. Este artigo impõe o impacto dos resultados quantitativos na avaliação dos juízes.

Nesta sequência, e utilizando também a análise envoltória de dados, propomos uma fórmula para a definição de objetivos quantitativos para os tribunais e juízes, em função da estratégia escolhida pelo topo do sistema.

Tudo, sem prejuízo da consideração individual de cada processo desde o seu início, única forma de evitar violações do direito a decisão em prazo razoável previsto no artigo 6 da Convenção Europeia dos Direitos dos Homem.

O método pode ser utilizado em todos os países, na condição da existência de suficiente informação estatística: exige que o número de unidades avaliadas seja pelo menos três vezes superior ao das variáveis analisadas. Por exemplo, para avaliar a performance dos juízes (um *input*) em duas espécies processuais (dois *outputs*), é necessária informação sobre nove unidades no mínimo.

Como indicadores de investigação futura, sugerimos:

- a. a aplicação de ponderadores às diversas espécies processuais, que permitirá comparar todos os tipos de tribunais entre si, por exemplo, tribunais de família com os de trabalho;
- b. a inserção de um controlo mínimo de qualidade através da variável *número de revogações de decisões com fundamento processual*;
- c. a avaliação do impacto das variáveis *antiguidade da instalação da unidade e antiguidade do juiz*;
- d. o diagnóstico das melhores práticas judiciais utilizando a *Two Stage DEA*;
- e. o diagnóstico de economia de gama e de escala.

4. Introdução

A avaliação da eficiência da atividade dos tribunais é questão incipientemente debatida em termos científicos (Gomes e Guimarães, 2013). A própria utilidade do debate é objeto de discussão (Solum, 2004) (Pascual, 2008).

Em Portugal, a eficiência do setor público é preocupação de raiz constitucional¹. Mas há quem salogue os tribunais desta avaliação, afirmando que a sua atividade se fundamenta no cumprimento da lei na prolação das decisões, tal como também prevê a Constituição², aí radicando a sua legitimidade. Nesta visão, o sistema vive para si próprio, em endogenia, e não se assumem quaisquer custos de agência, ou seja, a ocorrência de atuações contrárias aos interesses do sistema. Para além do seu irrealismo, é conceção baseada num silogismo judiciário que atualmente todos rejeitarão. Um sistema continental de nomeação sem qualquer tentativa de alinhamento estratégico pode resultar no favorecimento de interesses obscuros, difusos e caóticos³.

O alinhamento do sistema pressupõe a definição de objetivos, e estes, por sua vez, a admissão de algum grau de mensurabilidade da atividade. Tomamos como certo que mensurabilidade não equivale a mérito (Solum 2004, p. 1366), mas também que mérito não equivale a imensurabilidade. Esta dicotomia não é mais do que reflexo dos altos custos de agência no judiciário, e conseqüente dificuldade de medir a performance numa burocracia governamental (Posner 2005, p. 1263). Neste âmbito, os fins são conseqüências de ordem social muito difíceis de contabilizar diretamente, como a paz pública. Para avaliar a adequação social dos tribunais, mais do que indicadores, teremos *proxies*⁴. Uma assunção óbvia: os custos de agência não são elimináveis na totalidade, mas podem ser minimizados.

Os objetivos suportam:

- Ao nível macro, a gestão do sistema e de cada uma das suas unidades, designadamente:

- a configuração do mapa judiciário, pela definição das unidades que o compõem;

1 Nos termos do art. 81º. da Constituição da República Portuguesa “*Incumbe prioritariamente ao Estado no âmbito económico e social: (...) c) Assegurar a plena utilização das forças produtivas, designadamente zelando pela eficiência do sector público; (...)*”.

2 V. arts. 203 e 204 da Constituição da República Portuguesa.

3 Outros sistemas comportam outros riscos: no universo anglo-saxónico de juizes eleitos preocupa a possibilidade dos tribunais transformarem os interesses dos seus eleitores em lei.

4 Ou *next best key performance indicator* (KPI), ou variável indireta.

- a racionalização da distribuição processual, através da decisão de eventual contingência⁵;

- Ao nível micro, a avaliação de desempenho das unidades e agentes, pelo confronto com os objetivos, que funcionam como instrumento de orientação de comportamento.

Não obstante a fraca dimensão do debate sobre a eficiência dos tribunais, podemos dividi-lo em 3 fases. Na primeira, procurou definir-se os KPIs relevantes, quer ao nível quantitativo, quer qualitativo, embora nesta última vertente ainda não se mostrem estabelecidos. E analisaram-se os resultados através de técnicas de estatística descritiva e indutiva. Na segunda fase, ensaia-se a agregação de KPIs relevantes em tabelas prevendo um leque reduzido de combinações de recursos e *outcomes*. Por fim, surge na literatura a metodologia da *data envelopment analysis* (DEA) como forma de agregar um número considerável de indicadores e obter medidas de desempenho agregado.

Percorreremos estas três fases do debate, quer ao nível nacional, quer internacionalmente.

Na medida dos dados disponíveis nas estatísticas oficiais portuguesas, proporemos uma hipótese de sistema operacional de avaliação de desempenho de tribunais agregando alguns indicadores através do DEA.

Analisamos os tribunais sob três perspetivas:

i) a da eficácia, segundo a qual os tribunais mais eficazes são aqueles que concluem um maior volume de processos. Os *benchmarks* obtidos nesta perspetiva podem orientar o cálculo dos objetivos dos tribunais e a política governativa de alocação de recursos.

ii) a da eficiência, assumindo que os tribunais mais eficientes são os que terminam mais processos face aos entrados. O modelo permitirá indicar as alterações nos *inputs* e/ou *outputs* a operar para melhor distribuir os recursos públicos. E suportar a avaliação do desempenho dos tribunais e a construção do sistema de incentivos.

iii) a da eficiência do juiz, em que se adota os mesmos pressupostos da perspetiva anterior, mas tendo em consideração também a carga de trabalho que as várias espécies de processos exigem. O modelo contribuirá para a construção dos coeficientes do impacto dos resultados quantitativos na avaliação dos juízes.

⁵ Expressão que significa a limitação administrativa das entradas de processos em função da carga adequada a cada unidade. Operação que já hoje ocorre em Portugal quando é distribuído um mega-processo.

O âmbito do estudo limita-se aos objetivos processuais para os tribunais da 1ª instância no sistema continental. Mas os parâmetros são em grande parte aplicáveis a outras organizações com o mesmo fim, a justiça. Por exemplo, às procuradorias públicas, às organizações que se dediquem à resolução alternativa de litígios ou mesmo aos tribunais arbitrais⁶.

6 Sem prejuízo das considerações específicas destas instâncias: por exemplo, nos tribunais arbitrais a mediana das decisões situa-se na média dos pedidos, com um relativamente diminuto coeficiente de variação (Posner 2005, p. 1261); e quanto às procuradorias, atender-se-á que a acusação exige menos investimento que o arquivamento, naqueles processos com arguido identificado.

5. Os tribunais portugueses

De molde a contextualizar o objeto do nosso estudo, abordamos sumariamente a organização dos tribunais tal como existia durante o período analisado, de 2010 a 2012.

Os tribunais dividem-se em vários tipos, conforme o universo a que se destina a sua atividade: tribunais judiciais, tribunais administrativos e fiscais, Tribunal Constitucional, Tribunal de Contas, tribunais militares, tribunais arbitrais, tribunais de conflitos e julgados de paz. Os tribunais judiciais têm uma competência residual, ou seja, compete-lhes dirimir os conflitos não atribuíveis aos demais. A nossa amostra pertence aos tribunais judiciais, e será este o âmbito que desenvolveremos em seguida⁷. Os tribunais judiciais desenvolvem a sua atividade, *rectius*, exercem a sua soberania, em todo o território nacional. Para esse efeito, o território nacional divide-se em comarcas, a unidade básica. Por razões históricas, as comarcas agregam as freguesias de forma diferente dos concelhos, a divisão territorial relevante na Administração Pública. Não há correspondência entre as comarcas e os concelhos. Por sua vez, as comarcas agregam-se em círculos, e estes em distritos judiciais, que são 4: Coimbra, Évora, Lisboa e Porto.

Os tribunais judiciais dividem-se em três instâncias: a 1ª instância, o primeiro nível decisório do sistema, e as duas instâncias de recurso: a 2ª instância, composta pelos tribunais de Relação e a 3ª instância, que corresponde ao Supremo Tribunal de Justiça (STJ). A maior parte dos tribunais de 1.ª instância são tribunais de comarca, ou seja, tribunais cuja competência se define pela comarca onde estão instalados. Podem dividir-se em juízos caso a procura assim o exija. Os tribunais ou juízos podem ter competência genérica, especializada e específica. A competência genérica é residual, corresponde àquela não atribuída a outros tribunais ou juízos; a competência especializada depende de um critério material, conforme o assunto em questão no litígio; a competência específica depende da forma e matéria do processo em causa. Veja-se em seguida a ilustração gráfica destas divisões:

⁷ A nossa descrição baseia-se na Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais (LOFTJ) e o Regulamento da LOFTJ, os diplomas legais que regiam a organização dos tribunais judiciais até 2013.

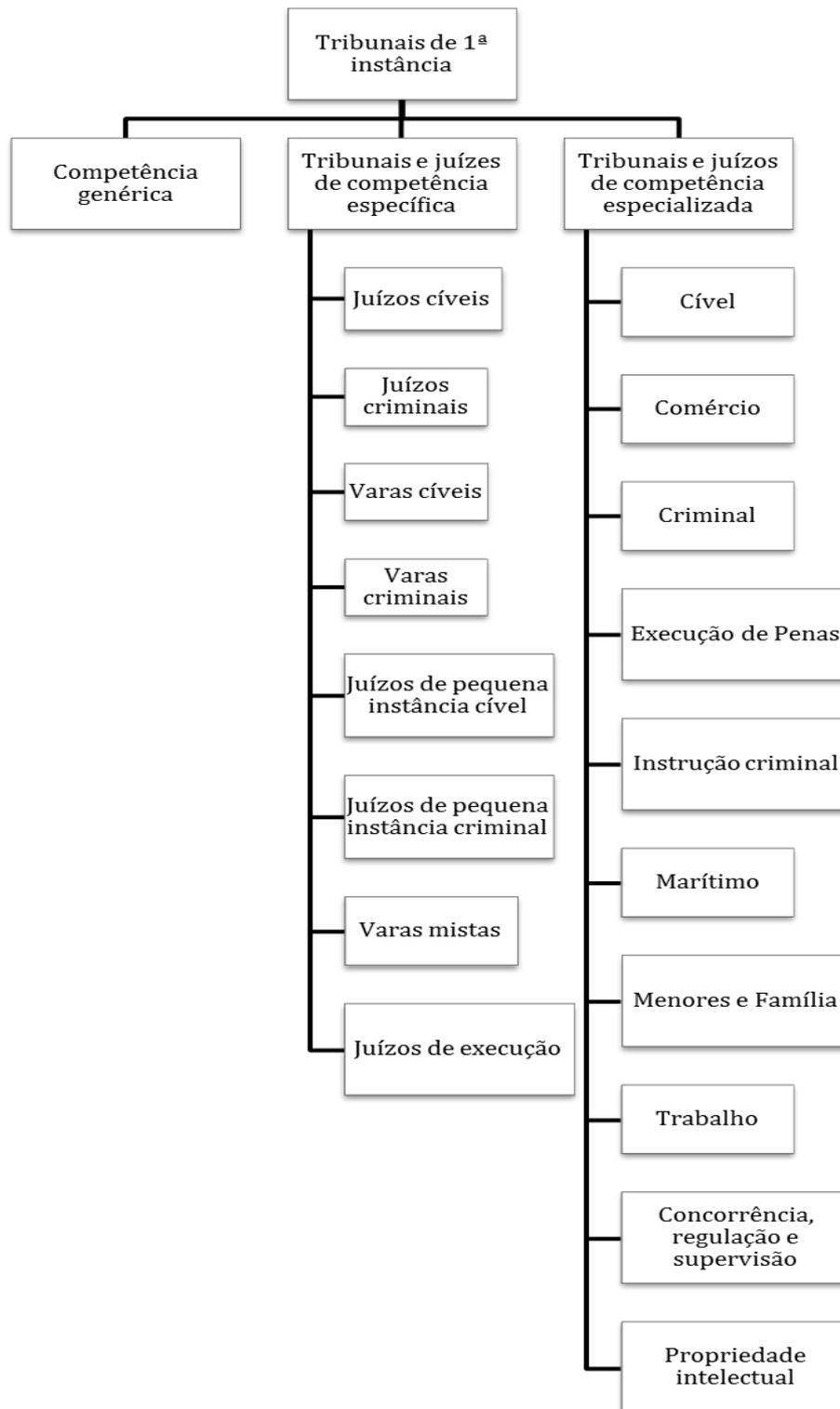


Ilustração 1: Organograma dos tribunais judiciais de 1.ª instância⁸

⁸ Também fazem parte dos tribunais da 1ª instância os julgados de paz, organismos que se regem por regras próprias e que, por simplificação, não referimos.

6. Estudos prévios I – Indicadores de desempenho

A literatura sobre avaliação de tribunais divide-se em dois grandes círculos: aquela que se limita à análise de indicadores de desempenho, e a que os integra em modelos baseados em técnicas de fronteira, das quais a mais recentemente recomendada é o DEA.

Dividimos a revisão da literatura nesses dois temas, separando ainda dentro de cada um a análise internacional do percurso ocorrido em Portugal.

6.1. Indicadores de desempenho recomendados internacionalmente

São muitos os KPIs internacionalmente recomendados para avaliar o desempenho dos tribunais. Reportaremos, no essencial, aos elencadas pela CEPEJ (CEPEJ, 2008a) (CEPEJ, 2008b) (Fabri e Carboni, 2013), dividindo-os entre quantitativos e qualitativos. Os KPI de nível quantitativo estão estabelecidos na literatura, mas os indicadores de qualidade ainda não são uniformemente aceites.

Nos indicadores quantitativos distinguimos entre endógenos e exógenos, conforme apurados apenas com dados do sistema ou remetendo para o seu exterior.

6.1.1. Indicadores quantitativos endógenos

Estes indicadores podem ainda ser subclassificados conforme os dados que utilizam.

Assim:

• Processos ou atos processuais / tempo:

- a) *Caseload* ou soma de processos entrados durante um ano e dos processos pendentes no início do ano;
- b) Total de processos entrados e findos durante um ano;
- c) Total de processos pendentes no final do ano civil (CEPEJ 2008b).
- d) Duração dos processos, ou *resolution time*⁹.
- e) Duração dos atos e inatividade^{10 11}.

⁹ Há quem considere *resolution time* medida de qualidade (Falavigna *et al.*, 2015), mas tal conceção é fruto de uma visão burocrática; é medida de quantidade.

• **Processos / processos:**

a) *Clearance rate* ou taxa de resolução processual (rácio entre os processos findos num ano e os processos iniciados nesse mesmo ano);

b) Descongestionamento ou *turnover* (rácio entre os processos findos num ano e os pendentes no final desse mesmo ano);

c) Taxa de congestão (rácio entre os processos pendentes no início dum ano e os findos nesse mesmo ano);

d) *Backlog rate* ou taxa de eficiência (rácio entre os processos findos num ano e a soma dos iniciados com os pendentes no início do ano);

e) *Disposition time* (365 / *turnover*);

f) *Backlog resolution* (365 / taxa de congestão; corresponde ao número de dias necessários para resolver os processos pendentes no final do ano).

Para o legislador português, processos pendentes em atraso (*backlog*) são aqueles que apresentam uma duração que ultrapassa o valor mediano da duração global de cada tipo de processo, relativamente ao ano de referência de 2010 (Cfr. Portugal. Governo. Ministério da Justiça. Gabinete do Ministro, 2011).

Nos universos com muitas pendências, como o português, é ainda recomendada a adoção de indicadores distinguindo os processos “novos” (*incoming cases*) dos “velhos” (*old cases*), correspondendo estes últimos aos que transitam do ano anterior.

a) Rácio processos “novos” findos / processos “novos” iniciados (indica velocidade de resolução, com máximo de 1);

b) Rácio processos “velhos” findos / processos pendentes no final do ano (indica resolução dos casos “velhos”, com máximo de 1);

c) Processos resolvidos em menos de 1 mês, 1-3 meses, 4-5 meses, 7-12 meses, 1-2 anos, 2-3 anos, 3-5 anos e mais de 5 anos (CEPEJ, 2008b).

10 Essencial ao teste de uma eventual segmentação da tramitação processual, de que são exemplos os Tribunais de Círculo e os assessores ou gabinetes de apoio aos juízes.

11 Os períodos de inatividade ou espera dos serviços são de especial relevo: em princípio, mais facilmente se eliminam que aqueles em que os serviços operam.

• **Processos ou atos processuais / agente^{12 13}:**

- a) Total de processos entrados ou resolvidos / juiz, ou *case per judge* (CPJ indicator);
- b) Total de processos entrados ou resolvidos / funcionário;
- c) *Efficiency rate* (ER indicator) (rácio entre o total dos processos findos num determinado tribunal e o total de juízes/funcionários que os processaram).

• **Processos de cobrança monetária / cumprimento:**

- a) Percentagem do pedido recuperado (execuções, reclamações de créditos);
- b) Tempo que demorou a recuperação.

6. 1. 2. Indicadores quantitativos exógenos

Por sua vez, as medidas exógenas usualmente apuradas são:

• **População / processos:**

- a) Taxa de litigância (processos entrados por 1 000 habitantes).

• **Despesa / processos ou atos processuais ou agentes:**

- a) Despesa / tribunal, juízes, funcionários, juízo, espécie processual, processo, diligência.

6. 1. 3. Indicadores qualitativos

Para avaliação da qualidade da atividade dos tribunais existem na literatura dois tipos de proposta, conforme atentam em indicadores processuais ou extra-processuais. De natureza extra-processual, elenca-se a declaração rigorosa de eventuais atividades paralelas, a definição de um método de distribuição dos processos, o funcionamento eficaz do controlo das queixas e a satisfação do utente. Para o OPJ, este último indicador não deve ser usado tal qual, antes se falando em satisfação das “expectativas relativas à justiça” (Santos, B.S., 2005, p. 65). Mas para a CEPEJ é consensual a sua utilização (CEPEJ, 2010).

12 Sempre considerado em termos de percentagem do trabalho a tempo integral (CEPEJ 2008b, ponto 19).

13 Para Garoupa (2011) são indicadores pouco sofisticados, dada a endogeneidade destas estatísticas. A sua adoção exclusiva será erro metodológico: a morosidade atua como um custo ou um fator dissuasor da procura de tutela judicial, e portanto a sua redução é fator de crescimento da procura.

Entre as medidas de qualidade de natureza processual existe a defendida por Posner, 2000, correspondente ao número de citações por outros tribunais. É solução mais adequada aos sistemas anglo-saxónicos, que adotam a regra do precedente. Nos sistemas continentais, apenas poderá funcionar relativamente aos tribunais cujas decisões são publicadas¹⁴.

A hipótese mais corrente é a contabilização do número de vezes que o sentido da sentença é alterado pelos tribunais superiores (Garcia *et al.*, 2008, p. 38, Posner, 2005, p. 1271, Rosales-López, 2008). Sem mais, é solução que enquista a jurisprudência, aumentando significativamente o seu conservadorismo¹⁵. Mas impor-se-á uma sua versão reduzida. Com efeito, a Comissão Europeia para a Eficácia da Justiça recomenda que se distinga entre processos que terminam por decisão de mérito, com completa apreciação do caso, dos restantes (CEPEJ 2008b EUGMONT 3a). Nesse sentido, podem compensar-se métricas exclusivamente quantitativas com uma taxa de reversão¹⁶ ou *reversal rate* apenas incidente nas questões processuais. A fim de operacionalizar esta proposta sem alteração nos meios, outro remédio não temos senão propor que os relatores dos acórdãos classifiquem a natureza do fundamento da sua decisão. Tal classificação terá natureza administrativa, não incluída na decisão judicial. Será mais um encargo administrativo, a acrescer à sumarização. Mas do ponto de vista global do sistema, é encargo significativamente menor que o da classificação da complexidade de todos os processos pendentes na 1ª instância, nos termos da solução implementada em Espanha. A proposta contém um efeito secundário benéfico. O índice-padrão de eficiência atualmente aplicado na 2ª. instância (90 processos/ano (Conselho Superior da Magistratura, 2009) não distingue quanto ao conteúdo da decisão. Passaríamos a dispor de um indicador.

6. 1. 4. Simplificação da informação proveniente dos indicadores

A simplificação da informação obtida através dos KPIs poder-se-á realizar utilizando as medidas de estatística descritiva de localização e dispersão: média, mediana¹⁷, variância, desvio-padrão e coeficiente de variação, ordenando-as posteriormente conforme os resultados.

14 Neste momento, e infelizmente, apenas as decisões dos tribunais superiores são publicadas em Portugal. Não podemos deixar de aqui deixar a nossa incompreensão quanto à ausência da publicação das decisões dos tribunais da 1ª instância. Seria medida com impacto positivo na segurança jurídica, e sem custos financeiros de relevo.

15 “... *reversal rate and creativity are likely to be positively correlated...*” (Posner 2005, p. 1277).

16 Incluímos nesta expressão todas as formas de não confirmação da decisão da 1ª instância.

17 Medida cujo principal interesse radica na não consideração de *outliers* (observações radicalmente diferentes do resto da base de dados, geradas por erros de mensuração ou fatores extraordinários).

Sempre com as habituais cautelas associadas a tais medidas. Por exemplo, a média não deve ser considerada exclusivamente, sem a variância ou o desvio padrão. E quanto à *resolution time*, apenas a consideração individual é capaz de evitar violações do prazo razoável¹⁸. Note-se ainda que para o mesmo efeito as estatísticas devem incluir a tramitação processual anterior à remessa aos tribunais.

6. 2. Indicadores de desempenho abordados em Portugal

Em Portugal os principais estudos de avaliação da eficiência dos tribunais com base em KPIs são do Observatório Permanente da Justiça (Santos et al., 2005), e do Ministério da Justiça, vertido para lei no ano de 2013.

Entretanto, o Hay Group (2002), e a Associação Sindical dos Juizes Portugueses (2007), ensaiam a agregação de alguns indicadores de desempenho construindo tabelas de avaliação, sem recurso explícito a métodos de fronteira.

Percorreremos brevemente cada uma das propostas.

A latere, faremos uma incursão no estudo de Martins (2009) “*A provisão de serviços públicos de resolução judicial de litígios: análise económica do sistema judicial português*”. Utilizando as clássicas técnicas de regressão, Martins testou hipóteses sobre variáveis da produtividade judiciária não discricionárias, externas ao sistema. Não podendo, por esta razão, contribuir diretamente para a construção de indicadores de desempenho, é referência incontornável para qualquer estudo da atividade dos tribunais portugueses.

6. 2. 1. O estudo do Observatório Permanente da Justiça (OPJ)

O Observatório Permanente da Justiça debruçou-se sobre a gestão da carga processual de um dos intervenientes no sistema, o juiz (Santos, 2005).

Utilizou a medida tempo para definir a carga processual expectável por juiz. Baseando-se numa amostra de 972 processos, aleatória dentro da ponderação de cada espécie processual, apurou o tempo despendido com cada ato tipificado do juiz.

18 V. art. 6 da Convenção Europeia dos Direitos do Homem.

Mas avaliarmos um sistema ou os seus operadores pelo tempo dos seus atos¹⁹ pressupõe uma rigorosa especificação funcional, dificilmente defensável na área da justiça. É naturalmente sustentável a indagação das melhores práticas através de instrumentos estatísticos²⁰, mas não mais.

E utilização da medida *tempo do juiz* não incentiva a eficiência total. Pois parte do princípio que não lhe incumbe controlar o tempo total dos processos, quer seja composto de atos próprios, quer dos demais intervenientes²¹. Ora é a própria lei portuguesa que desmente este pressuposto, colocando na responsabilidade do juiz a gestão da duração do processo²².

Aliás, a expressão internacionalmente adotada como medida do trabalho do juiz, o *case weight*, opera, como o próprio nome indica, relativamente a cada espécie processual, e não relativamente a cada ato²³.

Com efeito, não se poderão conceber os fenómenos humanos atinentes à causa pública sem liderança e correspondente responsabilidade. Incluído neste rol o processo judicial, e o sistema no seu todo²⁴ (Prata, 2013a), será o juiz o responsável pela duração do processo, qualquer que seja a fase do mesmo, sem prejuízo, naturalmente, de diferentes graus conforme intervenha isoladamente ou apenas como instância de controlo.

Aliás, as dificuldades que decorrem da opção metodológica do OPJ são patentes no próprio estudo: “*O trabalho concreto, quotidiano, do juiz depende da capacidade e eficiência de movimentação dos processos por parte da secretaria. O que significa que o volume de trabalho do juiz pode ser um volume de trabalho “virtual” sem tradução prática.*” (p. 474). “*No entanto, para a presente análise, optámos por considerar aqueles actos que são praticados ou em que em intervêm conjuntamente vários intervenientes (como, por exemplo, a audiência final) ou a tentativa de conciliação), como praticados pelo interveniente que tem competência para a eles presidir, ou seja, pelo Juiz.*” (nota 215 da p. 346).

19 Ou, analogamente, pelo seu número e tipo.

20 A final, configuramos uma hipótese de trabalho que classifica os atos praticados como resultado de segunda linha e os processos findos como resultado último, utilizando o modelo DEA em etapas, a fim de localizar as boas práticas.

21 A capacidade do juiz de captar e/ou formar os melhores funcionários é facto referido na literatura norte-americana (Solum 2004, p. 1397), mas será fenómeno com apreciação universal, e não vemos como não poderá deixar de ser considerado.

22 Cfr. art. 6 do Código de Processo Civil, aprovado pela Lei n.º 41/2013, de 26/06. O anterior Código continha norma análoga, embora de menor densidade (art. 265, n.º 1, do Código de Processo Civil, na redação do Decreto-Lei n.º 329-A/95, de 12/12, e do Decreto-Lei n.º 180/96, de 25/09).

23 Sobre o conceito de *case weight*, consultar v.g. McMillan, James, Temin, 2009.

24 Não obstante, sobre as dificuldades da aplicação do conceito de liderança aos tribunais, v. Grilo, 2013, e Prata, 2013a.

Nestes termos, pensamos que será de rejeitar a proposta do OPJ. Sem prejuízo do extraordinário valor da obra na doutrina portuguesa, pela sua inovação, profundidade analítica, e densa aplicação de medidas quantitativas a um universo a elas arredo.

6. 2. 2. Os VRPs (Valores de Referência Processual)

A mais recente proposta de avaliação da eficiência dos tribunais é do Ministério da Justiça português: foi vertida no Despacho ministerial n.º 9961/2010, mais tarde aperfeiçoada por Gonçalves (2012), e finalmente plasmada em diploma legislativo através da Lei da Organização do Sistema Judiciário de 2013. Nos seus termos²⁵, cada tribunal definirá os seus

25 Cfr. arts. 90 e 91, Lei 62/2013 de 26.08 (com entrada em vigor indexada ao início da produção de efeitos do decreto-lei que aprovou o Regime de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais (cfr. artigo 188/1), ou seja, 1 de setembro de 2014 (cfr. artigo 118º do Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março)):

“Artigo 90.º (Objetivos estratégicos e monitorização)

1 — O Conselho Superior da Magistratura e o Procurador-Geral da República, em articulação com o membro do Governo responsável pela área da justiça, estabelecem, no âmbito das respetivas competências, objetivos estratégicos para o desempenho dos tribunais judiciais de primeira instância para o triénio subsequente.

2 — As entidades referidas no número anterior articulam, até 31 de maio, os objetivos estratégicos para o ano judicial subsequente para o conjunto dos tribunais judiciais de primeira instância, ponderando os meios afetos, a adequação entre os valores de referência processual estabelecidos e os resultados registados em cada tribunal.

3 — A atividade de cada tribunal é monitorizada ao longo do ano judicial, realizando-se reuniões com periodicidade trimestral entre representantes do Conselho Superior da Magistratura, da Procuradoria -Geral da República e do serviço competente do Ministério da Justiça, para acompanhamento da evolução dos resultados registados em face dos objetivos assumidos, com base, designadamente, nos elementos disponibilizados pelo sistema de informação de suporte à tramitação processual.

4 — Os valores de referência processual reportam-se a valores de produtividade calculados em abstrato por magistrado e são revistos com periodicidade trianual.

5 — O indicador a que se refere o número anterior pode ser estabelecido de forma única para todo o território nacional ou assumir especificidades para as diferentes comarcas.

6 — Pode ser definido, por decreto-lei, um sistema de incentivos para os tribunais judiciais de primeira instância que ultrapassem significativamente os valores de referência processual estabelecidos.

Artigo 91.º (Definição de objetivos processuais)

1 — Tendo em conta os resultados obtidos no ano anterior e os objetivos estratégicos formulados para o ano subsequente, o presidente do tribunal e o magistrado do Ministério Público coordenador, ouvido o administrador judiciário, articulam propostas para os objetivos processuais da comarca e dos tribunais de competência territorial alargada, ali sediados, para o ano subsequente.

2 — As propostas a que se refere o número anterior são apresentadas, até 30 de junho de cada ano, respetivamente ao Conselho Superior da Magistratura e ao Procurador- -Geral da República, para homologação até 31 de agosto.

3 — Os objetivos processuais da comarca devem reportar -se, designadamente, ao número de processos findos e ao tempo de duração dos processos, tendo em conta, entre outros fatores, a natureza do processo ou o valor da causa, ponderados os recursos humanos e os meios afetos ao funcionamento da comarca, por referência aos valores de referência processual estabelecidos.

4 — Os objetivos processuais da comarca não podem impor, limitar ou condicionar as decisões a proferir nos processos em concreto, quer quanto ao mérito da questão, quer quanto à opção pela forma processual entendida como mais adequada.

5 — Os objetivos processuais da comarca devem ser refletidos nos objetivos estabelecidos anualmente para os oficiais de justiça e ser ponderados na respetiva avaliação.

objetivos anuais em função dos recursos humanos e os meios afetos ao funcionamento da comarca. Os objetivos incluem necessariamente dois KPIs: o número de processos findos e a sua duração. Quanto ao número de processos findos, terão por padrão os Valores de Referência Processual (ou número expectável de processos findos anualmente por cada juiz, v. Portugal. Governo. Ministério da Justiça, 2012):

Tabela 1: Valores de Referência Processual

Família e Menores	733
Trabalho	772
GI Cível	224
GI Cível (com a matéria da família e menores)	360
GI Cível (que tramite execuções) (execuções não contabilizadas)	204
MI Cível (que não tramite execuções)	700
MI Cível (que tramite execuções)	800
PI Cível	1350
Média e Pequena I Cível (sem execuções)	800
Média e Pequena I Cível (com execuções)	900
GI Criminal	70
MI Criminal (matéria da grande e da média instância)	500
MI Criminal (apenas matéria da média instância)	500
Média e Pequena Instância Criminal	690
Pequena Instância Criminal	1065
Instância Criminal (grande, média e pequena instância)	690
Instrução Criminal	150
Inquéritos Penais (MP)	
Juízes em afetação exclusiva ao julgamento por tribunal coletivo em matéria penal	70
Competência genérica (que tramite execuções)	800
Competência genérica (que não tramite execuções)	550
Competência genérica (matéria da média e pequena instância e família e menores)	850
Juízos de execução	6500

6 — Os objetivos processuais da comarca devem ser ponderados nos critérios de avaliação dos magistrados nos moldes que vierem a ser definidos pelos respetivos Conselhos.”.

Para além deste KPI *número de processos findos*, impõe a lei que se assegure a inexistência de discrepâncias entre os tempos de resolução de processos análogos, ou seja, que se adote o KPI *duração dos processos*²⁶, não se indicando valores de referência para este efeito^{27 28}.

Os VRPs foram obtidos após a ordenação dos dados relativos à média do número de processos findos por juiz, num período de 3 anos, conforme o tipo de tribunal. Correspondem aos valores registados pelo último tribunal do primeiro terço da lista respetiva ordenada por ordem decrescente. Equivalem à adoção do critério do percentil 66,67% do KPI processos findos por ano, dada a desconsideração do último terço, por “*corresponder, em regra, a tribunais em que o número de processos recebidos não permite que o número de processos findos seja superior (um juiz que recebe 500 processos não poderá findar 700)*”(Portugal. Governo. Ministério da Justiça, 2012). Não foram considerados todos os processos findos, mas apenas as “*espécies consideradas relevantes*” (Portugal. Governo. Ministério da Justiça, 2012)²⁹.

A metodologia adotada compreende o Normative Method e o Delphi Method. O Normative Method analisa tribunais com características análogas e daí retira a carga adequada expectável para cada tipo. No caso, foi considerado extensivamente, ou seja, tendo em consideração todo o universo, não apenas uma amostra. O Delphi Method recorre a entrevistas com os intervenientes no sistema, e foi também utilizado para definir os VRPs dos juízos de instrução criminal, de comércio, e de execução³⁰.

Oriundas do Conselho Superior da Magistratura surgiram propostas de várias correções ao método utilizado no apuramento dos VRPs: a consideração de mais espécies processuais e de um intervalo de desempenho (admitindo uma flutuação de 5% nos seus limites mínimos e

26 O que já se mostrava previsto no Despacho 9961/2010, e em documento da CEPEJ desde 2008 (CEPEJ 2008 I.B.3).

27 Nesta sede, vislumbra-se como possível o recurso à definição de processos pendentes em atraso (*backlog*) do Despacho 7878/2011: são aqueles que apresentam uma duração que ultrapassa o valor mediano da duração global de cada tipo de processo, relativamente ao ano de referência de 2010 (Cfr. Portugal. Governo. Ministério da Justiça. Gabinete do Ministro, 2011).

28 Naturalmente, impõe-se que este modelo absorva uma margem equivalente a meio desvio padrão (Garcia *et al.*, 2008, p. 94). Tal folga permitirá incorporar o impacto dos diversos operadores no processo. E não propomos mais porque, sendo a judicatura uma carreira de forte pendor burocrático, é menor a variância que noutros desempenhos humanos (Posner 2005, p. 1264). Essencial é a adoção de um intervalo na configuração de quaisquer objetivos de desempenho das organizações e/ou dos seus agentes.

29 O que motivou críticas da ASJP no seu Parecer (Associação Sindical dos Juizes Portugueses, 2013).

30 Sobre estas diferentes metodologias, v. Santos, 2005, p. 535.

máximos) (Igreja Matos, 2012), a sua aplicação apenas a universos efetivamente análogos³¹, e a inclusão de variáveis regionais (Conselho Superior da Magistratura, 2012).

6. 2. 3. O estudo do Hay Group

Foi em 2002 que apareceu a primeira tentativa de agregação de indicadores de desempenho dos tribunais em Portugal. É do Hay Group, e identificou as variáveis condicionadoras do volume de trabalho dos magistrados judiciais agrupando-as em quatro categorias essenciais. São elas:

a) Categoria técnica ou complexidade de processos: corresponde ao *case weight* (que inclui a espécie, número de arguidos, crimes, testemunhas, volumes, tipo de processo, a existência de pedido cível ou instrução prévia);

b) Capacidade instalada ou horas de trabalho disponíveis;

c) Organização (inclui o contributo dos funcionários, dos assessores, número de salas de audiência, existência de gabinete próprio e exclusivo do magistrado, disponibilidade de meios de gravação, reprodução e de videoconferência, número médio de horas por semana despendido em deslocações, e uso da tecnologia); e

d) Humana ou experiência do magistrado (que inclui idade e antiguidade na jurisdição e juízo).

Baseando-se na análise de processos penais, atribuiu coeficientes de ponderação às categorias a), c) e d), e definiu patamares de desempenho conforme as variáveis presentes.

Para medir a variável a) (complexidade processual), pontuaram-se as espécies processuais conforme os tempos médios exigidos para a sua tramitação³². Cada ponto corresponde a 50 minutos de trabalho em média³³. Para exemplo, vertemos aqui as pontuações dos processos tramitados nos juízos de competência genérica³⁴:

Tabela 2: Pontuações dos processos penais tramitados nos juízos de competência genérica de acordo com o Hay Group (2002)

³¹ “... tribunais com competências iguais (material e territorial), dotados de idênticas condições materiais e servindo populações com idêntica estrutura demográfica, por exemplo.”

³² Neste ponto, aplicar-se-ia a crítica da indefensabilidade de uma rigorosa especificação funcional na área da justiça, mas tal especificação é matizada pela aplicação das demais variáveis.

³³ Informação disponibilizada noutro estudo, o da Associação Sindical dos Juizes Portugueses (2007).

³⁴ O estudo do Hay Group abrange ainda as espécies processuais dos Tribunais de Instrução Criminal, das Varas e dos Tribunais da Relação.

Primeira Instância (competência genérica) - espécies processuais	
penais	Pontos
Singular	7
Coletivo	7
Sumário	2
Sumaríssimo	1
Abreviado	3
Transgressão	1
Contraordenação	4
Instrução	8

Quanto à variável b) (horas de trabalho), concluiu-se que explica 89% do resultado final, e assumiu-se que eram 40 horas como regra geral, 18 horas para a Competência Genérica e 25 horas para as Varas Mistas.

Da variável c) (organização) concluiu-se que o índice mais importante é o contributo da secção, e da variável d) (experiência), a antiguidade no juízo. Estas duas variáveis foram reunidas num único coeficiente, com os seguintes valores:

Tabela 3: Coeficientes das variáveis contributo da secção e antiguidade no juízo de acordo com o Hay Group (2002)

Coeficiente		Contributo da Secção	
		Pouco ou moderado	Muito
Antiguidade	= ou < 2 anos	0,85	0,90
	> 2 anos	0,95	1,05

A fórmula de contingentação processual é dada pelas seguintes equações:

Pontos (juízos criminais) = 2064*Coeficiente

Pontos (competência genérica) = 929*Coeficiente

Pontos (vara mista) = 1300*Coeficiente

Tudo considerado, os tribunais de competência genérica deverão completar anualmente os seguintes pontos:

Tabela 4: Índices de desempenho dos juizes de competência genérica de acordo com o Hay Group (2002)

Tribunal de competência genérica		Contributo da Secção	
		Pouco ou moderado	Muito
Antiguidade	= ou < 2 anos	800	840
	> 2 anos	890	980

Exemplifiquemos a aplicação dos critérios: imagine-se um juiz em funções num juízo criminal com funcionários muito competentes, mas com experiência inferior a 2 anos: a tais condições nas variáveis Organização, d), e Experiência, d), corresponde o coeficiente 0,9. Determina o estudo que o patamar adequado de desempenho nos juízos criminais se obtém pela fórmula $2064 * \text{coeficiente}$. Sendo o coeficiente no caso 0,9, o índice de desempenho concreto é 1858. Agora configure-se que nesse tribunal entram anualmente 200 processos comuns e 400 abreviados. A cada processo comum correspondem 7 pontos, e a cada abreviado 3. Concluimos que o juiz tem uma carga anual de 2600 pontos, superior em 40% ao patamar adequado.

Defende-se, no entanto, que os resultados devem ser ponderados com outros fatores não atendidos no estudo, como o número de processos entrados e sua complexidade, movimentos judiciais extraordinários, a colocação prematura em tribunais de elevada pendência e o absentismo por doença e as licenças de maternidade.

6. 2. 4. O estudo da Associação Sindical dos Juizes Portugueses

O estudo da ASJP (Associação Sindical dos Juizes Portugueses, 2007) retomou a metodologia da proposta do Hay Group estendendo-a aos processos cíveis, assim se reunindo uma fórmula de contingência processual global.

Para expressar a complexidade destes processos ou *case weight*, concluiu pelas seguintes pontuações:

Tabela 5: Pontuações dos processos cíveis de acordo com a ASJP (2007)

Espécies processuais cíveis	Pontos
Recuperação de empresas e falências	21

Inventários	9
Divórcio	6 (3 até despacho saneador e 3 após)
Procedimentos cautelares	4
Ações Especiais	4
Ações Ordinárias	8 (4 até despacho saneador e 4 após)
Ações Sumárias	7
Ações Sumaríssimas	5
Execuções sumárias	2
Execuções ordinárias	2
Execuções comuns	1
Outros processos cíveis	4
Tutelares cíveis	4

Conjugando as pontuações processuais com o coeficiente 2064 supra indicado, correspondente ao tempo de trabalho a tempo integral, concluiu existirem 4 índices personalizados de juízes:

Tabela 6: Índices de desempenho dos juízes de acordo com a ASJP (2007)

Índice do juiz	Pontos
1	1750 (2064*0,85)
2	1850 (2064*0,90)
3	1960 (2064*0,95)
4	2170 (2064*1,05)

6. 3. O estudo de Borowczyk Martins

Neste trabalho intitulado “*A provisão de serviços públicos de resolução judicial de litígios: análise económica do sistema judicial português*” (2009), Martins testou hipóteses sobre variáveis da produtividade judiciária externas ao sistema. Mas a sua obra não poderá deixar de ser tida em consideração como pano de fundo de qualquer ensaio sobre o desempenho dos tribunais.

Analisando dados portugueses de 2001, concluiu que o fenómeno da endogeneidade está presente na produção de serviços judiciais. Usando as clássicas técnicas de regressão, verificou uma correlação positiva elevada entre a carga judicial média e a produtividade judicial média ao longo do tempo na 1.^a instância do sistema judicial.

Confirmou a influência negativa da formalidade no relacionamento entre os intervenientes do sistema (as partes, os advogados, os solicitadores, os registos e notariado, etc...) na produtividade judicial. O grau de formalidade foi indicado por dois *proxies*: dimensão da oferta de procuradoria e densidade populacional.

Por outro lado, verificou que o grau de desenvolvimento económico, medido pelo PIB *per capita*, contribui positivamente para a eficiência produtiva dos tribunais.

Sem embargo, o autor conclui que “*com exceção da teoria da endogeneidade da produtividade judicial, há poucos resultados empíricos robustos sobre a produção de serviços judiciais e que, do ponto de vista teórico, não existe ainda uma teoria unificadora sobre os factores que condicionam a produção de serviços judiciais ou sobre o comportamento dos juízes*”. Esta conclusão será retomada no âmbito da discussão dos pressupostos do modelo por nós adotado.

7. Estudos prévios II - Eficiência e Data Envelopment Analysis (DEA)

Conforme relatado *supra*, o debate sobre a eficiência dos tribunais em Portugal circunscreveu-se, até 2014, à procura dos melhores indicadores de desempenho, sua agregação em tabelas prevendo um leque reduzido de combinações de recursos e *outcomes*, e análise através de técnicas de estatística descritiva e indutiva. O que nos situa num patamar ainda artesanal da gestão. Sem dúvida que é um passo importante no judiciário, com uma função de tão difícil especificação. Mas enunciar o que pode ou deve ser medido pouco adiantará em termos de operacionalização de um sistema integrado de avaliação da eficiência de uma organização, suas unidades e seus agentes, que tenha em consideração uma multiplicidade de combinações de recursos e de *outcomes*. É esse outro passo proporemos. Faremos a agregação dos KPIs escolhidos através da utilização do DEA, ou *data envelopment analysis*, método que por ora julgamos mais adaptado à análise do judiciário que a tradicional estimação de funções de produção.

Mas antes de explanarmos a metodologia proposta impõe-se recordar a noção de eficiência, o que significa a sua avaliação através de modelos de fronteira, e rever a literatura neste âmbito.

7. 1. Métodos de avaliação da eficiência através do modelo de fronteira

Define-se eficiência de uma organização como razão entre os recursos utilizados e os resultados atingidos, ou *inputs* e *outputs*³⁵.

Mede-se de duas formas, conforme a orientação do cálculo: fixado o *output* desejado, averigua-se qual o menor nível de *input* necessário para o atingir (orientação aos *inputs*); ou, pelo contrário, procura-se o nível máximo de *output* com um dado limite de *input* (orientação aos *outputs*).

No caso mais comum de uma organização cuja produção combina vários *inputs* com vários *outputs*, a eficiência pode representar-se como uma distância a uma fronteira. Cada ponto na fronteira corresponde ao valor máximo de pelo menos um *output* produzido a partir de um dado valor de *inputs*. Ligando cada ponto através de segmentos de reta (no caso não

35 Os termos *input* e *output* traduzem-se por insumo e resultado respetivamente. Mas o termo insumo não é utilizado de forma corrente. E o uso dos termos *input* e *output* propagou-se na literatura deste âmbito. Por isso os adotamos.

paramétrico) ou através da especificação de uma função matemática (no caso paramétrico), obtém-se uma função de produção empírica.

Para ser avaliada neste contexto, impõe-se que a unidade produtiva seja centro de decisão ou *decision making units* (DMUs), ou seja, que disponham de autonomia na utilização de recursos para providenciar serviços a terceiros. Os tribunais são um exemplo evidente, mas no âmbito judiciário também será possível comparar países, desde que os dados sejam homogêneos e consistentes.

Considere-se na Ilustração 2 uma representação gráfica de várias unidades de produção (e.g. tribunais) produzindo dois *outputs* (e.g. total de processos declarativos e executivos) e utilizando os mesmos recursos.

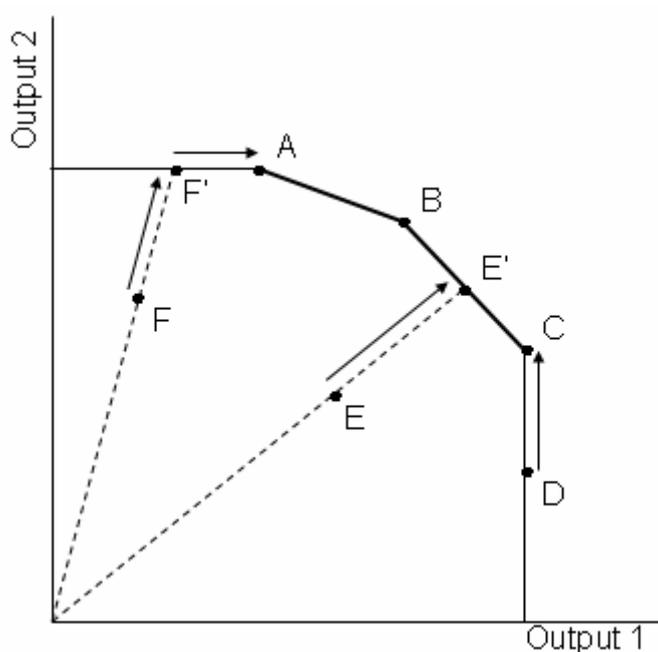


Ilustração 2: Representação gráfica de várias unidades de produção produzindo dois *outputs* e utilizando os mesmos recursos (fonte: García-Rubio *et al.*, 2010)

Os tribunais A, B e C estão na fronteira e apresentam combinações eficientes dos dois *outputs* 1 e 2, pois não é possível aumentar um dos *outputs* sem piorar outro³⁶. Estes tribunais dizem-se eficientes segundo *Pareto-Koopmans*. Aquém da linha, que representa o *benchmark*, ficam todas as unidades ineficientes (neste caso E e F).

³⁶ Ou, no caso de orientação ao *input*: diminuir um deles sem aumentar outro.

Como a eficiência é uma medida relativa na DEA, ela varia entre 0 e 1 ou entre 0 e 100%, valor denominado *score*. As unidades situadas na fronteira têm um *score* de 100%, as aquém dela inferior.

Os tribunais E e F são ineficientes porque com os mesmos recursos podem aumentar os dois *outputs* simultaneamente. Com efeito, os tribunais com os mesmos recursos mas situados na fronteira apresentam valores bastante mais elevados de *outputs*. A medida de ineficiência de E e F é a sua distância radial (seguindo a linha a tracejado) à fronteira, até aos pontos E' e F', que são, respetivamente, os seus pares (*peers*) imaginários.

O ponto D encontra-se na fronteira, mas não é eficiente do ponto de vista *Pareto-Koopmans*. Diz-se que o ponto D tem eficiência débil (*weak efficiency*): apesar de se encontrar na fronteira (e ter um *score* de 100%), não maximiza todos os *outputs*. É possível aumentar o *output* 2 mantendo o nível do *output* 1. A distância entre D e C corresponde à folga de D (medida não radial), ou seja, à produção em falta até atingir a eficiência forte.

Na Ilustração assumimos que no cálculo da eficiência pretendemos maximizar *outputs* face aos *inputs* consumidos, adotando a orientação aos *outputs*. A perspetiva podia também ser a de minimizar os *inputs* usados na produção de um dado conjunto de *outputs*, ou seja, a orientação aos *inputs*.

Os métodos de estimação da fronteira de eficiência classificam-se em dois tipos, paramétricos e não-paramétricos, conforme configuram a respetiva fronteira. Os métodos paramétricos implicam a definição *a priori* da forma funcional da fronteira, sendo por isso mais exigentes. Discriminam no modelo a variável do erro, separando-o da ineficiência. Os métodos não-paramétricos não dependem da especificação da forma funcional: comparam cada unidade com o grupo em que se insere, assim evitando parâmetros teóricos e eventualmente afastados da realidade.

A escolha por um ou outro método dependerá da natureza dos dados disponíveis e dos resultados pretendidos.

Na avaliação do setor público estabeleceu-se o método não paramétrico Data Envelopment Analysis (DEA): v.g. escolas (Portela *et al.*, 2011, 2013), hospitais (Ferrier e Trivitt, 2012), bancos (Portela e Thanassoulis, 2003). A sua aplicação aos tribunais tem vindo a ganhar relevo (Gomes e Guimarães, 2013), pois produz medidas agregadas de eficiência relativa utilizando múltiplos *inputs* e *outputs* sem necessitar da indicação de preços e admitindo a análise de fatores não discricionários. Implica apenas que as unidades a comparar sejam homogéneas, ou seja, que se dediquem aos mesmos fins produzindo *outputs*

semelhantes e utilizando meios ou *inputs* similares. Iremos por isso abordar o modelo DEA com mais detalhe.

7. 2. Modelo DEA

A metodologia do Data Envelopment Analysis (DEA) surge na literatura como uma forma de agregar indicadores de desempenho individual e obter medidas de desempenho agregado. A medida de desempenho implícita na análise através do DEA é uma medida de eficiência.

Para indicar a eficiência relativa de um conjunto de unidades de produção, o DEA calcula um rácio entre *outputs* agregados e *inputs* agregados de cada unidade e compara-o com o rácio obtido para as restantes unidades (Charnes *et al.*, 1978). A agregação dos *inputs* e *outputs* é feita através da atribuição de pesos a cada um, sob duas condições: nenhum peso pode ser negativo e o resultado da eficiência não deve ser maior que a unidade.

Considerando todos os *inputs* e *outputs* de uma organização, o DEA expressa a maximização do quociente entre a soma ponderada dos *outputs* e a soma ponderada dos *inputs*. A formulação matemática genérica do DEA pode ser descrita como se apresenta na equação 1, onde se pressupõem n unidades a ser avaliadas ($j=1,\dots,n$), s *outputs* ($r=1,\dots,s$) e m *inputs* ($i=1,\dots,m$)³⁷:

$$\text{Max } P_0 = \frac{\sum_{r=1}^s u_r Y_{r0}}{\sum_{i=1}^m v_i X_{i0}}$$

Equação 1: Fórmula matemática genérica do DEA

$$\text{sujeito a } P_0 = \frac{\sum_{r=1}^s u_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i X_{ij}} \leq 1$$

$$u_r, v_i > 0$$

37 E:

Y a variável dos diversos *outputs* da Unid. 0

X a variável dos diversos *inputs* da Unid. 0

Y_{r0} *output* r da Unid. 0

X_{i0} *input* i da Unid. 0

Y_{rj} montante do *output* r produzido pela unidade j

X_{ij} montante do *input* i produzido pela unidade j.

Da solução deste modelo resulta P_0 que é a medida de eficiência da Unidade 0 em avaliação, e os pesos escolhidos pela unidade que maximizam a sua eficiência, onde u_r é o peso usado na variável de *output* Y_r , e v_i é o peso usado na variável de *input* X_i .

O modelo pressupõe rendimentos constantes à escala, ou seja, assume retornos constantes ou proporcionalidade na variação entre os *inputs* e *outputs*. É conhecido por modelo CCR, ou CRS, acrónimo de *Constant Returns to Scale*. Supõe que é expectável uma duplicação de *inputs* produzir uma duplicação de *outputs*. Admite que o máximo de produtividade é atingível independentemente da dimensão ou escala de cada uma das unidades avaliadas, e por isso compara todas as unidades entre si. Será mais adequado aos universos com DMUs de tamanho semelhante. Apura a eficiência técnica (*Technical Efficiency* ou TE), que incorpora a eficiência derivada da escala.

Quando o pressuposto de rendimentos constantes à escala não se verifica utiliza-se um modelo com rendimentos variáveis à escala (ou VRS, *Variable Returns to Scale*). O modelo BCC (ou VRS, *Variable Returns to Scale*) assume variedade nos retornos, e por isso a sua utilização deve ser ponderada quando as DMUs a analisar são de diferente tamanho. Compara as unidades conforme o tamanho da sua operação, determinando a medida da sua eficiência técnica pura (*Pure Technical Efficiency* ou PTE). Incorpora um critério mais largo na admissão da eficiência, e por essa razão uma unidade eficiente segundo o modelo VRS pode não o ser no modelo CRS, embora o contrário seja verdadeiro (Banker, Charnes e Cooper, 1984). Os retornos podem ser crescentes ou decrescentes. Ocorrem retornos crescentes se determinado aumento ou diminuição nos *inputs* levar a um aumento ou diminuição mais do que proporcional nos *outputs*. São frequentes nas DMUs que operam com baixos valores de *inputs*. Os retornos decrescentes de escala são mais expectáveis nas DMUs com altos valores de *inputs*, pois correspondem a um aumento ou diminuição menos do que proporcional nos *outputs* em função de determinado aumento ou diminuição nos *inputs*.

A equação 1 representa um modelo de eficiência radial, aplicável quando não existem dados negativos. Quando estes ocorrem, é normalmente utilizada uma outra variante da DEA, o modelo aditivo, sob condição VRS, proposto por Charnes *et al.* (1985). Neste modelo o objetivo é maximizar a soma ponderada das folgas (s_r) de cada *output* r ³⁸. As folgas correspondem à diferença entre o *output* na fronteira de eficiência e o *output* observado: é o potencial de melhoria encontrado em cada *output*.

³⁸ No modelo original de Charnes *et al.* (1985), os ponderadores são unitários.

A medida oferecida pelo modelo aditivo, a das folgas, é uma medida absoluta. O cálculo da correspondente medida relativa de eficiência impõe o recurso ao rácio *folgas/input*, assim se obtendo um valor percentual.

Voltaremos ao modelo aditivo no âmbito aplicacional.

7. 3. Utilização do DEA para avaliação de tribunais

Não existem muitas aplicações de DEA à avaliação de tribunais na literatura, como testemunha a revisão recentemente feita em Santos e Amado (2014). Identificamos 24 estudos, que abordaremos brevemente, apresentando no final um quadro sintetizador da revisão de literatura neste âmbito.

Lewin *et al.* (1982) utilizaram o DEA para avaliar a eficiência de 100 tribunais criminais superiores do estado americano da Carolina do Norte no ano de 1976. Utilizaram 5 *inputs*, dois endógenos (dias de trabalho do tribunal e número de magistrados e funcionários) e três exógenos (número de processos pendentes, número de pequenos delitos, e “*white population*” (*sic*)). Como *outputs* consideraram-se o total de decisões e o número de casos pendentes por menos de 90 dias. Usaram a orientação aos *inputs* e aos *outputs*.

Por sua vez, Kittelsen e Försund (1992) analisaram a eficiência de 107 tribunais noruegueses nos anos 1983-1988. Consideraram dois *inputs*, o número de funcionários e juízes, e como *outputs* 7 conjuntos de decisões, correspondentes a um total de 19 espécies processuais. A agregação dos *outputs* seguiu um critério convencional utilizado pelos próprios tribunais, de índole funcional, mas os autores propõem como hipótese de estudo posterior a utilização doutros critérios. De notar que, estando 6 anos em análise, foi usada a média de observações de cada ano, a fim de externalizar erros de mensuração, megaprocessos, etc... (mas realizou-se análise regressiva relativa a cada ano, apurando se o tempo era fator de eficiência, não se confirmando a hipótese). Foi aferida a eficiência orientada quer para os *inputs* quer para *outputs*. Como foram incluídos no estudo tribunais de magnitude muito diferente, testaram-se ambos os modelos CCR e VRS, separando a eficiência técnica e a de escala. A qualidade das decisões foi considerada pressuposto.

Pedraja-Chaparro e Salinas-Jimenez (1996) analisaram a eficiência das 21 Sedes Contencioso-administrativas de los Tribunales Superiores de Justicia de Espanha utilizando dois *inputs* (número de funcionários e magistrados) e dois *outputs* (processos findos depois de percorridas todas as fases processuais, e os findos doutro modo, assim distinguindo em função

dos recursos consumidos³⁹). Testaram a presença de retornos constantes de escala e confirmaram-nos, apesar do seu universo incluir tribunais com diferentes especializações. E restringiram o peso do segundo *output*, dado que implica muito menos recursos que o primeiro. Ensaiaram ainda o cálculo da ineficiência evitável com mais *inputs*, ou seja, com o aumento do quadro de funcionários e magistrados.

Marselli e Vannini (2004) analisaram a eficiência de 29 distritos judiciais italianos no ano de 2002 utilizando o DEA. Escolheram 4 *inputs*: número de magistrados, processos pendentes civis, entrados civis, pendentes penais, entrados penais, e 2 *outputs*: findos civis e findos penais. Adotaram as orientações aos *inputs* e *outputs*. Optaram pelo modelo CRS para análise da eficiência. Posteriormente usaram o modelo VRS para detetar eficiência de escala, considerando-a presente sempre que a unidade obtinha melhor *score* neste modelo que no CRS, e na medida do rácio entre os dois *scores*. No final, avaliaram a influência de 4 variáveis não discricionárias na eficiência do tribunal do respetivo distrito, a saber: taxa de recurso (rácio entre recursos e processos findos), taxa de litigância (rácio entre processos entrados e população), número de advogados no distrito e território (concretamente, a pertença ao sul do país). Utilizou-se uma análise tipo Tobit e concluiu-se que a única variável não significativa é a litigância; as demais influenciam a eficiência dos tribunais do distrito, mas com intensidades diferenciadas.

Schneider (2005) aplicou o DEA a 9 tribunais de trabalho alemães para determinar a fronteira de eficiência. Utilizou dados de 1980 a 1998. Como *inputs* escolheu 2 variáveis: o número de juízes e a carga processual, ou seja, o número de processos entrados e pendentes no início do ano. Os *outputs* também foram 2: processos findos e decisões publicadas (totais), e taxa de confirmação das decisões. Orientou o modelo aos *outputs*. Realizou depois regressões para apurar da relevância das habilitações académicas dos juízes e possibilidades de progressão na carreira no *score* de eficiência. Concluiu que os juízes com doutoramento são mais produtivos, mas as suas decisões são menos confirmadas. E que o aumento das possibilidades de progressão na carreira visualizadas *ex ante* conduz a menos produtividade e menor taxa de confirmação.

Hagstedt e Proos (2008) analisaram a eficiência de 21 tribunais de comarca suecos através do DEA. Escolheram como *input* os gastos financeiros e como *output* os processos findos. Usaram a orientação ao *input* e ao *output*. Adotaram o modelo VRS por considerarem que é adequado aos monopólios, como aquele em que laboram os serviços públicos. Focaram-

39 Distinção que a CEPEJ considera essencial (CEPEJ, 2008b), foi também adotada por Gorman e Ruggiero (2009) e cuja relevância acolhemos na escolha do melhor índice qualitativo.

se nos anos 1998–1999 e 2006–2007, por serem os iniciais e finais de uma reforma implementada ao tempo: concentraram-se serviços em unidades maiores, entre outras medidas. Os resultados assinalaram uma melhoria da eficiência de 0.547 entre os dois períodos. Mas encontraram retornos decrescentes de escala nalgumas unidades.

Gorman e Ruggiero (2009) analisaram a eficiência técnica e de escala das procuradorias no combate ao crime nos Estados Unidos da América no ano de 2001 usando o DEA. Adotaram 2 *inputs* (o número de procuradores e demais *staff*, a título de *proxy* dos gastos neste âmbito) e 4 *outputs*: contravenções (equivalente a casos de tramitação simples), outros casos terminados por acordo, outros casos submetidos a julgamento⁴⁰, e população. Este último *output*, a população, pretende ser *proxy* do trabalho das procuradorias que não está relacionado com o combate ao crime. Restringiram a amostra aos distritos com população entre 100 e 500 mil habitantes, diminuindo a amplitude da sua escala, para aumentar a homogeneidade. Contabilizaram 151 DMUs em 26 estados. Orientaram o modelo aos *inputs*, procurando averiguar quantos gastos são desnecessários, no pressuposto da obtenção do mesmo nível de combate ao crime. Concluíram por uma taxa de eficiência técnica de 0.68, sendo eficientes 14% das unidades. Quanto à eficiência de escala, verificaram que 57% das unidades operavam sob rendimentos decrescentes de escala, e apenas 8 das 151 unidades o faziam sob rendimentos crescentes. Concluíram pela sobre dimensão da organização no âmbito dos *outputs* escolhidos. Num segundo passo, regrediram os resultados com três variáveis: rendimento *per capita*, percentagem da população pertencente a minorias e percentagem da população licenciada. Para o efeito, e após debate sobre as respetivas virtudes e defeitos, usaram quer o modelo Tobit quer o OLS. Verificaram que a eficiência técnica e de escala diminuem com o aumento de população pertencente a minorias, a diminuição do rendimento, e, de forma menos relevante, com a diminuição das habitações literárias. Concluíram que só informação mais desagregada sobre os casos pendentes poderá ajudar a compreender tais correlações. A hipótese é a de que a complexidade dos casos é o fator comum que diminui a eficiência. Em alternativa, sugerem uma análise de série temporal para verificar em que medida as contratações de *staff* não diminuem na medida das taxas do cometimento de crimes nos períodos de melhoria das condições socioeconómicas.

Souza (2010) avaliou a eficiência de 24 Tribunais Regionais do Trabalho brasileiros nos anos de 2007 a 2009 através do DEA. Adotou um único *output*, o número total de processos solucionados, e 8 *inputs*: 1) gastos com pessoal 2) investimento 3) número de juízes 4)

40 Distinção também acolhida por Pedraja-Chaparro e Salinas-Jimenez (1996).

servidores 5) varas 6) turmas em atividade 7) processos recebidos e 8) processos acumulados. Orientou o modelo ao *output* e concluiu que a produtividade oscilou fortemente durante o período, dependendo essencialmente dos recursos humanos. Verificou ainda que os gastos aumentam mais do que a eficiência no período, correspondendo 90% a despesas com o pessoal e encargos.

Tsai e Tsai (2010) avaliaram a eficiência de 18 tribunais distritais tailandeses nos anos de 2002 a 2006 combinando a técnica da DEA com a das árvores de decisão. Integraram no modelo 5 *inputs*: crimes, acusados, trabalhadores que intervêm nos processos, casos entrados, dias que demora a decidir um caso; e 3 *outputs*: casos findos, casos recusados e casos não objeto de recurso (*convinced rate*) - todas as variáveis através dos seus números totais. Para confirmar a escolha das variáveis, verificaram a correlação entre os *inputs* e os *outputs* através do índice de correlação Pearson. Analisaram o sistema judicial separando 6 tipos de casos: civis, criminais, menores, execuções civis, administração interna e casos não litigiosos. Identificaram as unidades mais eficientes em cada tipo de caso com um modelo orientado aos *outputs*, e recorrendo aos modelos CCR, BCC e CCR/BCC, este último para identificar as eficiências de escala. De notar que ficcionaram um determinado nível de *inputs* igual para todas as unidades a fim de determinar os índices de eficiência. Utilizaram o teste U de Mann-Whitney para determinar o *mix* de casos que mais incrementa os *scores* de eficiência. Plasmaram o *mix* de casos das unidades mais eficientes em árvores de decisão do modelo C5.0. Concluíram que o confronto de outras unidades com tais árvores permite prever a ineficiência em cerca de 80%. Como toda a sua análise prescindiu da atribuição de pesos às variáveis *input* e *output*, sugerem, a título de investigação futura, a utilização do *Analytical Hierarchy Process* (AHP) com tal desiderato.

Malgorzata Guzowska (2010) analisou a eficiência de 45 procuradorias polacas com DEA no ano de 2007. Adotou duas perspetivas: a avaliação da eficiência técnica e a de custos. Escolheu 3 *inputs* para a avaliação da eficiência técnica: procuradores e assessores de uma unidade, gastos com recursos humanos e outros gastos. Para analisar a eficiência de custos, acolheu outros 3 *inputs*: salários dos procuradores, outros gastos com recursos humanos, e outros gastos. Como *outputs* comuns às duas perspetivas, 3 agregados de processos criminais findos conforme a intensidade de trabalho requerida: processos criminais completos, processos criminais terminados antes de percorrido todo o processado, arquivamentos. Escolheu a orientação aos *inputs* e utilizou os modelos CCR, BCC e NIRS. Na avaliação da eficiência técnica, e em cada um dos modelos CRS, VRS e NIRS, a eficiência média foi, respetivamente, 90, 95 e 91%. No modelo CCR, ou CRS, localizaram-se 9 unidades eficientes

e no BCC ou VRS, 20. Encontrou ineficiências de escala, quer por defeito, quer por excesso, em 11 unidades. Na avaliação da eficiência de custo, encontraram-se 8 unidades eficientes no modelo CRS, e 17 no VRS.

Fochezatto (2010) analisou a eficiência dos 27 tribunais da justiça estadual brasileira através do DEA. Comparou os anos 2005-08, 2006-08, 2007-08 e 2008, método que torna os resultados mais estáveis e facilita a identificação de tendências na evolução da eficiência das unidades. Escolheu 4 *inputs* (despesa per capita, número total de magistrados, total de pessoal auxiliar e número de computadores de uso pessoal) e 4 *outputs* (processos julgados no 1º grau, acórdãos publicados no 2º grau, número total de sentenças ou decisões e processos julgados no juízo especial). Adotou a orientação aos *inputs* porque o número de processos entrados, variável com muita influência nos resultados, escapa ao controlo das DMUs. E aplicou a função com rendimentos constantes de escala por ser mais simples e por facilitar a interpretação dos resultados. Nos resultados, seis unidades permaneceram na fronteira de eficiência em todos os anos. A eficiência média dos tribunais ineficientes foi de pouco mais de 50%. E concluiu que eficiência aumentou entre as ineficientes e diminuiu entre as eficientes. E que, em geral, os maiores tribunais são os mais eficientes: a procura judicial traduz-se em carga de trabalho, a qual induz a uma maior produtividade. A título de sinal para investigação posterior, referiu o estudo da qualidade das decisões dos tribunais através do indicador da taxa de reversão.

García-Rubio *et al.* (2010) utilizaram o DEA para avaliar o desempenho de 65 dos 115 juízos cíveis andaluzes no ano de 2008. A amostra foi escolhida em função da homogeneidade das unidades que a compõem e disponibilidade dos dados. Consideraram 3 *inputs* (número de funcionários e magistrados, processos entrados anualmente e pendentes herdados do ano anterior) e o *output* processos findos. Utilizaram orientação ao *output* e apuraram a eficiência débil e forte. Concluíram que 11 juízos foram eficientes no sentido Farrell-Debreu ou débil, e, em média, o potencial de melhoria situou-se nos 19,02%.

Elbially e García-Rubio (2011) utilizaram o DEA para avaliar a eficiência de 22 tribunais de primeira instância egípcios em 2010 de um ponto de vista inovador, pois consideraram um *input* a título de *proxy* de capital: o número de computadores por unidade. Os outros dois *inputs* foram o número de juízes e de funcionários e adotaram um só *output*: o número de processos resolvidos. Compararam os tribunais civis entre si, por um lado, e os tribunais criminais, por outro, e depois todos conjuntamente, usando dados ajustados para este efeito. Utilizaram a orientação aos *outputs* e aos *inputs*. Na orientação ao *output*, concluíram que os tribunais civis tinham um potencial de melhoria médio de 25,85% e os criminais de

33,65%, com menor desvio padrão no caso dos tribunais civis. Na orientação aos *inputs*, encontraram ineficiência na variável capital em duas unidades, e em seis unidades, no número de funcionários. Testaram a eficiência da gestão dos tribunais da amostra através do teste não paramétrico Kruskal-Wallis, comparando cada tribunal com os *benchmarks* da sua jurisdição. Mas não encontraram diferenças significativas entre as duas jurisdições.

Deyneli (2011) fez uso do DEA em dois passos para analisar a relação entre a eficiência dos tribunais e os salários dos juízes em 22 países da União Europeia no ano de 2006. Avaliou a eficiência dos tribunais usando dois *inputs*, o número de juízes e funcionários, e um *output*, o número de processos findos. Utilizou um modelo orientado ao *input*. Depois regressiu os resultados com as seguintes variáveis: salários dos juízes, habilitações literárias dos juízes e número de tribunais. Utilizou a regressão *Tobit*, e concluiu unicamente pela correlação positiva entre salários e eficiência.

Por seu lado, Yeung e Azevedo (2012) analisaram a eficiência dos tribunais estaduais brasileiros de primeiro e segundo grau nos anos 2006 a 2010 considerando o *output* único *processo findo*. Como *inputs*, o número de juízes e pessoal auxiliar. Utilizaram a orientação ao *output* dada a habitual ausência de controlo sobre os recursos no judiciário. Assumiram retornos constantes de escala, por ser o apropriado nos sistemas continentais, que não usam a regra do precedente. Identificaram no entanto *inputs* que indiciam retornos de escala não linear: número de advogados por processo e número de espécies processuais por DMU.

Também no Brasil Nogueira *et al.* (2012) avaliaram a eficiência de 27 tribunais estaduais nos anos de 2007 e 2008 considerando um alargado leque de *inputs* e *outputs*: como *inputs*, a despesa total da justiça estadual, o total de pessoal auxiliar, gastos com informática, casos novos, total de magistrados e recursos internos; como *outputs*, custas e recolhimentos diversos e sentenças. Utilizou-se o modelo CCR orientado para *outputs*. Concluíram que de 2007 para 2008 o número de tribunais eficientes aumentou de 5 para 10 tribunais.

Ainda em 2012, Ferrandino avaliou a eficiência de 300 tribunais da Flórida durante os anos de 1993 to 2008. Mas dividiu o período em 3 subperíodos (1 = 1994/95 to 1997/98; 2 = 1998/99 to 2003/04; e 3 = 2004/05 to 2007/08) e agrupou os tribunais conforme a sua escala (pequeno, médio e grande). Adotou como *input* o total de juízes por tribunal e como *output* o total de decisões por tribunal também, independentemente da matéria sobre que versam. Orientou o modelo aos *outputs* com retornos variáveis de escala. Concluiu por uma taxa de eficiência média de 76%, com os tribunais pequenos e médios a diminuírem a sua eficiência ao longo do tempo e os grandes com uma prestação mais estável.

Na Itália, Finocchiaro Castro e Guccio (2012) analisaram a eficiência de 27 distritos judiciais no ano de 2006 utilizando o DEA. Incidiram sobre a primeira e segunda instância, ou seja, também incluíram tribunais de recurso. Escolheram 3 *inputs*: o número de juízes, funcionários, e processos entrados, e 2 *outputs*: o número de processos resolvidos com completa apreciação do caso e os terminados por outros motivos (acordo entre as partes, desistências, irregularidades formais detetadas nas fases iniciais do processo, etc...). Para evitar a extrema sensibilidade do DEA à escolha dos dados, sua agregação, especificações do modelo e erros, usaram a *smoothed homogeneous bootstrap procedure* de Simar e Wilson, 1998, que indica o enviesamento, variância e intervalos de confiança dos *scores* obtidos. Para controlar a sensibilidade a *outliers* e adimensionalidade, usaram o *unconditional hyperbolic α -quantile estimator* proposto por Wheelock e Wilson (2008). Usaram os modelos CRS e VRS. Testaram a existência de correlação entre os *scores* obtidos no modelo CRS e a dimensão das DMUs (usando como *proxies* da escala o número de juízes, funcionários e população). Verificaram que não era minimamente significativa e, em consequência, aprovaram os resultados do modelo CRS: 9 *benchmarks* (33%), e uma eficiência relativa média de 94%. A eficiência média das unidades ineficientes é de 91%. Testaram ainda a influência de variáveis não discricionárias, a saber: o *caseload* de processos civis por juiz, o índice de especialização (rácio entre o número de processos civis e o total de processos) e a taxa de litigância (número de processos por 100 000 habitantes). Para tal, utilizaram a técnica de dois passos de Simar e Wilson (2007), que consideram superior ao *two stage* DEA por ultrapassar as suas limitações. Concluíram que não eram explicativas dos *scores* de eficiência.

Peyrache e Zago (2012) utilizaram uma *Directional Distance Function*, ou DDF, uma medida específica de DEA, para averiguar as eficiências dos tribunais italianos no período de 2003 a 2008. A amostra compreendia 165 tribunais, num total de 990 observações. Adotaram-se dois *outputs*, o número de processos findos civis e penais, e 5 *inputs*: o número de juízes, distinguindo entre os de carreira e sociais, o número de agentes do demais *staff*, e o número de processos civis e penais pendentes no início do ano. Concluiu-se que 35% da ineficiência resulta do excesso de escala, e 10% da sua falta⁴¹. Cerca de 17% da ineficiência resulta da alocação de *inputs*; ou seja, caso os *inputs* fossem mais bem distribuídos ao longo das unidades, os *outputs* aumentavam em cerca de 17%. 40% é ineficiência técnica, ou seja, falha na adoção das melhores práticas, situando-se esta, maioritariamente, no sul e ilhas. Os autores

41 Embora o cálculo esteja sobrevalorizado, por pressupor que as fusões de tribunais são possíveis independentemente da sua localização. Ou seja, pressupõe que é possível fundir um tribunal do norte com um do sul, o que, na prática, não é hipótese configurável.

concluem recomendando que a intervenção governativa se faça prioritariamente na partilha de boas práticas nos tribunais do sul e ilhas. Depois, no excesso de escala a nível nacional, dividindo administrativamente os serviços mas mantendo as instalações para não aumentar custos fixos.

Em 2013, Ferrandino utilizou a DEA e regressão OLS para testar a teoria de Herbert Packer. Segundo Packer, os tribunais criminais são tão mais eficientes quanto mais penas negociarem, e, conseqüentemente, menos julgamentos fizerem. Em primeiro lugar, Ferrandino avaliou a eficiência de 140 tribunais criminais da Flórida durante o período de 2004 a 2011, cada ano avaliado de *per si*. Como *input* escolheu o número de juizes, e como *output* o número de decisões por juiz. Orientou o modelo ao *output*. Obteve um *score* médio de 62%, com um mínimo de 36%, e larga variância. O *score* foi baixando ao longo do período, salvo no ano de 2007/2008. E quando aumentava o número de juizes, o *score* diminuía, especialmente quando diminuía também os crimes e detenções. Apurada a eficiência, Ferrandino regrediu depois os *scores* com as duas variáveis da teoria de Packer: o número de penas negociadas e de julgamentos. Integrou ainda outras variáveis de controlo: população, taxa de criminalidade, taxa de detenções, etc. Concluiu que ambas as variáveis de Packer se correlacionam positivamente com a eficiência, mas não a explicam ou preveem.

Em Portugal, o DEA é aplicado pela primeira vez em 2014, com o estudo de Santos e Amado. Os autores avaliaram 213 tribunais de primeira instância nos anos de 2007 a 2011, excluindo apenas os tribunais administrativos. Dado o carácter intensivo do trabalho no judiciário, escolheram como *inputs* os recursos humanos, dividindo-os em juizes e funcionários. Restringiram as ponderações de *inputs* fixando que o aumento de 1 juiz e a diminuição de 1 funcionário não provocariam alteração nos *outputs* (pressupondo, irrealisticamente, que o juiz substituiria o funcionário: em Portugal o juiz e os funcionários têm competências e lideranças estanques). Recusaram o *caseload* como *input* por duas ordens de razões: a) a amostra não tem grandes variações relativas nesse âmbito: a média da taxa de resolução é 33% e o máximo é 55%; b) porque o *caseload* do universo português é essencialmente derivado do *backlog*, ou seja, corresponde a processos atrasados, não resolvidos em períodos anteriores ao analisado. Como *outputs*, escolheram o total de casos findos de cada uma das 43 espécies processuais identificadas. De modo a aumentar a discriminação do modelo, impuseram-se restrições de pesos aos *outputs* conforme a complexidade dos processos. E assumiu-se que a complexidade era indiciada pela duração: usou-se a demora como *proxy* da complexidade. Ou seja, conforme a duração média dos processos de cada espécie, assim se delimitaram as ponderações que o modelo atribuiria aos

diferentes *outputs*⁴². Quanto à orientação do modelo, escolheu-se a orientação ao *output* e os retornos variáveis de escala⁴³. Os resultados não compreendem a análise de 22 unidades, consideradas *outliers*. Concluiu-se que apenas 16% das unidades são eficientes, e que a ineficiência é maior na pequena escala (equivalendo esta às unidades com menos de 500 processos entrados anualmente⁴⁴). As folgas obtidas são inferiores aos processos pendentes, aos que não foram resolvidos no período: os autores concluem que não bastará a partilha de boas práticas para o resolver. Por outro lado, a eficiência aumenta com o aumento da percentagem de funcionários por juiz, e, de todas as combinações analisadas, a melhor é aquela com 34,7% juízes e 65,3% funcionários.

Ainda em 2014, Falavigna *et al.* aplicaram a *Directional Distance Function* aos dados dos tribunais tributários italianos nos anos de 2009 a 2011, inclusive. Defenderam a DDF como metodologia mais apropriada para avaliar a eficiência judicial, uma vez que assume externalidades ou *outputs* negativos. Na DEA, torna-se necessário reverter os *outputs* negativos ou efetuar outras transformações para os avaliar. O DDF assume os *outputs* negativos tais quais, tratando-os separada e assimetricamente, pressupondo que a sua redução implica também a diminuição dos *outputs* positivos (a chamada *weak disposibility assumption*). Assim, é possível avaliar o impacto dos atrasos processuais ou outros *outputs* negativos. Os autores adotaram 2 *inputs*: o número de juízes e a soma dos processos pendentes a 1 de janeiro com os entrados nesse ano; como *output* positivo o número de processos terminados; e como *output* negativo o número de dias necessário ao término de um processo⁴⁵. Escolheram a orientação aos *outputs* dada a ausência de poder decisório nos *inputs*. E o modelo CRS, por ser o maioritariamente adotado no judiciário. Verificaram, naturalmente, que a consideração de *outputs* negativos diminui o *score* de eficiência. Afinal, fizeram análises de regressão para identificar as variáveis mais relevantes da eficiência utilizando o procedimento Simar-Wilson. Entre as variáveis analisadas, identificaram 5 fases

42 Não cremos que seja rejeitar totalmente tal critério, mas seria mais rigoroso utilizar as ponderações da literatura (Hay Group, 2002) (Associação Sindical dos Juízes Portugueses, 2007), até porque a demora pode incorporar ineficiência.

43 Justificaram-se os retornos variáveis em função do *caseload*, fator não incluído no modelo. Pelo contrário, entendemos que ao *input* recursos humanos, em setor de trabalho intensivo, se adequa o modelo de retornos constantes.

44 A correspondência entre escala e número de processos entrados surpreendeu-nos, pois é comum equivaler a custos fixos como instalações, recursos humanos, etc...

45 Pensamos que seria mais equilibrado adotar como *output* negativo o número de dias superior à média necessário para a conclusão do processo. Com efeito, nem sempre o tempo é uma externalidade negativa; interessará o tempo adequado. O *output* negativo adotado no artigo poderá dar aos intervenientes no sistema sinais equívocos nesse âmbito.

do processo, e verificaram aquelas cujo atraso mais impacta negativamente no *score* de eficiência.

Já se experimentou a aplicação doutra metodologia não paramétrica no judiciário: a FDH, ou *Free Disposable Hull* (Tulkens, 1993). Esta técnica assume que combinações lineares entre unidades não são possíveis (*e.g.* o ponto E' na ilustração 1) e como tal compara cada unidade apenas com unidades existentes e não com combinações das mesmas. E caso não existe nenhuma unidade comparável com outra, atribui, por defeito, a classificação de eficiente. Ou seja, a metodologia admite a existência de unidades eficientes em resultado da falta de informação. Por estas razões, o FDH é mais generoso na avaliação da ineficiência das unidades produtivas do que o DEA. Tulkens aplicou esta metodologia a 187 julgados de paz na Bélgica, avaliando a sua eficiência nos anos de 1983-85. Como *input* escolheu o número de funcionários por unidade (dado que o número de magistrados é igual em todas as unidades). Tal como Kittelsen e Försund (1992), Tulkens também definiu os *outputs* agregando os processos findos de todas as espécies processuais em 3 conjuntos, mas com base na matéria do processo (*rationae materiae*): processos civis e comerciais, família e pequeno crime.

A FDH, ou *Free Disposable Hull* também foi utilizada por Sousa e Schwengber (2005). Conjugaram-na com a metodologia da Eficiência Esperada de Ordem-m, que reduz a sensibilidade a *outliers* através da criação de uma fronteira parcial baseada numa subamostra: em vez de comparar a eficiência de uma determinada unidade com a máxima apurada na amostra, apenas a compara com a das unidades com número igual ou inferior de *inputs*. Analisaram os 161 tribunais das comarcas do estado brasileiro do Rio Grande do Sul nos anos de 2002 a 2003 utilizando 3 *inputs* (juízes, funcionários, e a soma de processos pendentes com entrados) e seis *outputs* (os processos findos agregados em seis categorias: processos civis, penais, civis de pequena instância, penais de pequena instância, menores e execuções de penas). O modelo considerou 57% das comarcas eficientes, mas parte significativa desta conclusão resulta de ausência de informação. Com efeito, todos os tribunais de grande dimensão são considerados eficientes por defeito. A ineficiência ocorre particularmente nas menores comarcas, onde se apurou um substancial potencial de melhoria, o que pode ser explicado pela ausência de trabalho especializado, encontrado nas comarcas maiores, sugerindo a presença de economias de escala.

Há também notícia da utilização no judiciário espanhol do método paramétrico da fronteira estocástica ou Stochastic Frontier Analysis (SFA) (Espasa, Marta, Esteller-Moré,

2008). Mas tais métodos só permitem a consideração de um *output*, condição que não ocorre no judiciário português, pois todos os tribunais tramitam mais do que uma espécie processual.

No quadro seguinte, procuramos elencar os pressupostos dos estudos revistos:

Tabela 7: Súmula da revisão de literatura DEA

	Autores	Território	Período da amostra	DMUs	Inputs	Outputs	Aproximação metodológica
1	Lewin et al. (1982)	EUA (estado da Carolina do Norte)	1976	100 tribunais criminais superiores	5: dias de trabalho do tribunal, magistrados e funcionários, processos pendentes, pequenos delitos, e “white population” (totais)	2: decisões e casos pendentes por menos de 90 dias (totais)	DEA * orientação aos <i>inputs</i> e <i>outputs</i>
2	Kittelsen e Førsund (1992)	Noruega	1983-1988	107 tribunais	2: funcionários e juízes (média anual dos totais)	7: conjuntos de decisões (correspondentes a um total de 19 espécies processuais) (média anual dos totais)	DEA * orientação aos <i>inputs</i> e <i>outputs</i> * modelos CRS e VRS
3	Tulkens (1993)	Bélgica	1983-1985	187 julgados de paz	1: funcionários por unidade (total)	3: espécies processuais agregadas em processos civis e comerciais, família e pequeno crime (totais)	Free Disposable Hull
4	Pedraja-Chaparro e Salinas-Jimenez (1996)	Espanha	1991	21 Sedes Contencioso - administrativas de los Tribunales Superiores de Justicia	2: funcionários e magistrados (totais)	2: processos findos depois de percorridas todas as fases processuais e os findos doutro modo (totais)	DEA * CRS * restringiram o peso do segundo <i>output</i> , dado que implica muito menos recursos que o primeiro * ensaiaram o cálculo da ineficiência evitável com mais <i>inputs</i> , ou seja, com o aumento do quadro de funcionários e magistrados.
5	Marselli e Vannini (2004)	Itália	2002	29 distritos judiciais	4: magistrados, processos pendentes civis, entrados civis, pendentes penais, entrados penais (totais)	2: processos findos civis e findos penais (totais)	DEA * orientação aos <i>inputs</i> e <i>outputs</i> * CRS e VRS * usando uma análise tipo Tobit, avaliaram a influência de 4 variáveis não discricionárias na eficiência, a saber: taxa de recurso (rácio entre recursos e processos findos), taxa de litigância (rácio entre processos entrados e população), número de advogados no distrito e território (concretamente, a pertença ao sul do país)
6	Sousa e Schwengber (2005)	Brasil	2002 a 2003	161 tribunais das comarcas do estado brasileiro do Rio Grande	3: juízes, funcionários, e a soma de processos pendentes com entrados (totais)	6: processos findos agregados em seis categorias: civis, penais, civis de pequena instância, penais de pequena	Free Disposable Hull e Eficiência Esperada de Ordem-m

				do Sul		instância, menores e execuções de penas (totais)	
7	Schneider (2005)	Alemanha	1980-1998	9 tribunais de trabalho	2: habilitações dos juízes, idade dos juízes, possibilidades de progressão na carreira	2: processos findos e decisões publicadas (totais), e taxa de confirmação das decisões	DEA * orientação aos <i>outputs</i> * regressões para apurar da relevância das habilitações académicas dos juízes, sua idade e possibilidades de progressão na carreira na eficiência
8	Hagstedt e Proos (2008)	Suécia	1998–1999 e 2006–2007 (anos iniciais e finais de uma reforma)	21 tribunais de comarca	1: gastos financeiros (total)	1: processos findos (total)	DEA * orientação aos <i>inputs</i> e <i>outputs</i> * VRS
9	Gorman e Ruggiero (2009)	EUA	2001	151 procuradorias	2: procuradores e demais <i>staff</i>	4: contravenções (equivalente a casos de tramitação simples), outros casos terminados por acordo, outros casos submetidos a julgamento, e população	DEA * orientaram o modelo aos <i>inputs</i> * regressão através de OLS e modelo Tobit com três variáveis: rendimento per capita, percentagem da população pertencente a minorias e percentagem da população licenciada
10	Fochezatto (2010)	Brasil	2005-08, 2006-08, 2007-08 e 2008	27 tribunais da justiça estadual	4: despesa per capita, magistrados, pessoal auxiliar e número de computadores de uso pessoal (totais)	4: processos julgados no 1º grau, acórdãos publicados no 2º grau, sentenças ou decisões e processos julgados no juízo especial (totais)	DEA * orientação aos <i>inputs</i> * modelo CRS
11	García-Rubio <i>et al.</i> (2010)	Espanha	2008	65 juízes cíveis andaluzes	3: funcionários e magistrados, processos entrados anualmente e pendentes herdados do ano anterior (totais)	1: processos findos (total)	DEA
12	Souza (2010)	Brasil	2007 a 2009	24 Tribunais Regionais do Trabalho	8: gastos com pessoal, investimento, número de juízes, servidores, varas, turmas em atividade, processos recebidos e processos acumulados	1: processos solucionados (total)	DEA * orientação ao <i>output</i>
13	Tsai and Tsai (2010)	Tailândia	2002 a 2006	18 tribunais distritais tailandeses	5: crimes, acusados, trabalhadores que intervêm nos processos, casos entrados, dias que demora a decidir um caso (totais)	3: casos findos, casos recusados e casos não objeto de recurso (<i>convinced rate</i>)	Separaram 6 tipos de casos: civis, criminais, menores, execuções civis, administração interna e casos não litigiosos. Combinaram a técnica da DEA com a das árvores de decisão Não utilizaram ponderações de pesos. * orientação aos <i>outputs</i> * modelos CCR, BCC e CCR/BCC, este último para identificar as eficiências de escala. * verificaram a correlação

							entre as variáveis e os resultados através do índice de correlação Pearson * utilizaram o teste U de Mann-Whitney para determinar o <i>mix</i> de casos que mais impacta nos <i>scores</i> de eficiência. * plasmaram o <i>modus operandi</i> das unidades mais eficientes em árvores de decisão do modelo C5.0. Tais árvores, depois de aplicadas a outras unidades, permitem prever a ineficiência em cerca de 80%.
14	Malgorzata Guzowska (2010)	Polónia	2007	45 procuradorias	3: para a avaliação da eficiência técnica: procuradores e assessores de uma unidade, gastos com recursos humanos e outros gastos; para analisar a eficiência de custos, acolheu outros 3 <i>inputs</i> : salários dos procuradores, outros gastos com recursos humanos, e outros gastos.	3: agregados de processos criminais findos conforme a intensidade de trabalho requerida: processos criminais completos, processos criminais terminados antes de percorrido todo o processado e arquivamentos.	DEA * duas perspetivas: a avaliação da eficiência técnica e a de custos * orientação aos <i>inputs</i> e utilizou os modelos CCR, BCC e NIRS
15	Elbially e García-Rubio (2011)	Egito	2010	22 tribunais civis e criminais da primeira instância	3: computadores por unidade, juízes e funcionários (totais)	1: processos resolvidos (total)	DEA * orientação aos <i>outputs</i> e aos <i>inputs</i> * teste à eficiência da gestão dos tribunais da amostra através do teste não paramétrico Kruskal-Wallis, comparando cada tribunal com os <i>benchmarks</i> da sua jurisdição
16	Deyneli (2011)	União Europeia	2006	22 países	2: juízes e funcionários (totais)	1: processos findos (total)	DEA em dois passos * orientação aos <i>inputs</i> * utilizando a regressão Tobit regrediu os resultados com as seguintes variáveis: salários dos juízes, habilitações literárias dos juízes e número de tribunais. Utilizou a regressão Tobit
17	Yeung e Azevedo (2012)	Brasil	2006 a 2010	27 tribunais estaduais de primeiro e segundo grau	2: juízes e pessoal auxiliar	1: processos findos (total)	DEA * orientação aos <i>outputs</i> * retornos constantes de escala
18	Nogueira <i>et al.</i> (2012)	Brasil	2007 e 2008	27 tribunais estaduais	6: despesa da justiça estadual, pessoal auxiliar, gastos com informática, casos novos, magistrados e recursos internos (totais)	2: custas e recolhimentos diversos e sentenças (totais)	DEA * orientação aos <i>outputs</i> * modelo CCR

19	Ferrandino (2012)	EUA (estado da Flórida)	1993 a 2008 (dividido em 3 subperíodos: 1 = 1994/95 to 1997/98; 2 = 1998/99 to 2003/04; e 3 = 2004/05 to 2007/08)	300 tribunais	1: juízes por tribunal (total)	1: decisões por tribunal (total)	DEA * orientação aos <i>outputs</i> * VRS
20	Finocchiaro Castro e Guccio (2012)	Itália	2006	1ª e 2ª instância	3: juízes, funcionários, e processos entrados (totais)	2: processos resolvidos com completa apreciação do caso e os terminados por outros motivos (totais)	DEA * CRS e VRS * smoothed homogeneous bootstrap procedure de Simar e Wilson (1998) * unconditional hyperbolic α -quantile estimator proposto por Wheelock e Wilson (2008) * técnica de dois passos de Simar e Wilson (2007)
21	Peyrache e Zago (2012)	Itália	2003 a 2008	165 tribunais	5: juízes de carreira, juízes sociais, demais <i>staff</i> , processos civis e penais pendentes no início do ano (totais)	2: processos findos civis e penais (totais)	Directional Distance Function
22	Ferrandino (2013)	Flórida, EUA	2004 a 2011	140 tribunais criminais	1: juízes (total)	1: decisões (total)	DEA e regressão OLS para testar a teoria de Herbert Packer (segundo Packer, os tribunais criminais são tão mais eficientes quanto mais penas negociarem, e, conseqüentemente, menos julgamentos fizerem) * orientação ao <i>output</i> * integração de outras variáveis de controlo: população, taxa de criminalidade, taxa de detenções, etc.
23	Santos e Amado (2014)	Portugal	2007 a 2011	213 tribunais de 1ª instância, excluídos tribunais administrativos	2: juízes e funcionários de cada tribunal (totais)	43: processos findos de cada uma das 43 espécies (totais)	DEA * exclusão de 22 unidades outliers * orientação ao <i>output</i> * VRS * restrição das ponderações de <i>inputs</i> fixando que o aumento de 1 juiz e a diminuição de 1 funcionário não provocam alteração nos <i>outputs</i> * restrições de pesos aos <i>outputs</i> conforme a complexidade dos processos (de cujo proxy é a respetiva duração)
24	Falavigna <i>et al.</i> (2014)	Itália	2009 a 2011	103 tribunais fiscais	2: juízes e a soma do número de processos pendentes a 1 de janeiro num determinado ano com os entrados nesse ano	1 <i>output</i> positivo: o número de processos terminados; 1 <i>output</i> negativo: número de dias necessário para terminar um processo	DEA e DDF * orientação ao <i>output</i> * CRS * técnica de dois passos de Simar e Wilson (2007)

8. Aplicação

8. 1. Dados e amostra

Neste estudo, escolhemos para amostra os 267 juízos de competência genérica das comarcas nos anos de 2010 a 2012. Foi escolhida em função da endogeneidade do sistema afirmada em Martins (2009) e também pelo Ministério da Justiça português (Portugal. Governo. Ministério da Justiça. Direção-Geral de Política de Justiça, 2010). Ambos declaram que o *caseload*, ou carga judicial, influencia fortemente os resultados, impactando positivamente a produtividade. Em Portugal, tem feito mais caminho o efeito de incentivo da procura do que o efeito negativo da congestão.

Pressupondo-se correlação positiva elevada entre a carga e a produtividade na 1.^a instância, impunha-se a escolha de amostra demonstrativa de tal fenómeno. Ou seja, não faria sentido o estudo incidir sobre universo em que o número de processos entrados fosse administrativamente igualado para cada juízo ou se mostrasse próximo. Seria desconsiderar artificialmente variável com grande impacto no sistema. Optámos assim por utilizar amostra com grande amplitude na variação das entradas processuais: os juízos de competência genérica. É amostra com dimensão inferior à de Santos e Amado (2014), pois estes autores incluíram todos os juízos de competência genérica, especializada e específica. A nossa razão para a exclusão dos juízos especializados e de competência específica prende-se com o facto de estes estarem maioritariamente instalados em território de maior intensidade urbana, o que, à partida, lhes conferirá uma procura mais homogénea. Procuramos desdobrar a amostra dos referidos autores, numa perspetiva micro do sistema.

Utilizamos os dados das estatísticas oficiais do Ministério da Justiça dos anos 2010 a 2012, inclusive. Atentamos no elenco das unidades que compõem o sistema e no número de processos entrados e decididos mensalmente, separados por espécies processuais⁴⁶. Será neste universo de variáveis que nos moveremos.

Santos e Amado (2014) não consideraram como *inputs* os processos entrados dado que, entre outras razões, detetaram uma taxa de eficiência ou *backlog rate* de 33%. Nesta perspetiva, a carga não limita o desempenho, dado que as unidades debatem-se em geral com

46 A expressão “espécies processuais” corresponde aos vários tipos de processos que são tramitados nos tribunais: processos comuns, especiais, procedimentos cautelares, execuções, etc.

excesso de *inputs*. Neste estudo, ao invés, atentamos no coeficiente de variação dos processos entrados, de 53% (v. Tabela 10), para considerar a variável indispensável no modelo.

As estatísticas oficiais não abrangem informação desagregada⁴⁷ sobre os recursos utilizados: organizacionais, humanos, informáticos, etc... Nesta sede, não há outra solução por ora senão supô-los idênticos. No que se refere a recursos humanos, o pressuposto que vai ao encontro da lei: o D.L. n° 186-A/99, de 31 de Maio atribui um juiz a tempo inteiro a cada unidade, variando apenas o número de funcionários judiciais⁴⁸. Mas nem sempre assim acontece na realidade, pelas mais diversas razões: acumulações de serviço, baixas por doença e de maternidade, etc... Será retificação a fazer no futuro, uma vez recolhidos os dados necessários. Por hipótese, configuramos como variáveis relevantes o número de juízes, sua antiguidade na função, jurisdição e lugar, e número de funcionários (Yeung e Azevedo, 2012) (Pedraja-Chaparro e Salinas-Jimenez, 1996). Dado o carácter intensivo do trabalho na judicatura, não é usual a inclusão de variáveis atinentes ao capital ou meios de produção, mas adivinha-se a necessidade de contabilizar o impacto dos espaços físicos, hipótese que abordaremos nas pistas de investigação futura.

Também não foi possível incluir no modelo variáveis que meçam a qualidade do trabalho levado a cabo em cada juízo (referidas no ponto anterior).

As estatísticas oficiais do Ministério da Justiça só contabilizam a atividade processual até à prolação de decisão final. Mas depois da decisão final pode ocorrer tramitação considerável até ao seu arquivo, que, no caso, fica omissa.

Localizámos 42 espécies processuais registadas nas comarcas de competência genérica. No período considerado, nem todas as espécies se mostraram ativas: não se verificaram entradas e saídas em 15 espécies. Para efeito da nossa análise, apenas consideramos as 27 espécies ativas⁴⁹. Dentro das 27 espécies ativas, 53% e 50% das entradas e saídas eram 0. É facto que prejudica, em muito, a utilização do DEA, que perde poder discriminatório quando o número de variáveis é excessivo⁵⁰. Por esta razão seguimos a opção de Kittelsen e Försund (1992) e Tulkens (1993) de agregação das espécies processuais no leque mais compacto

47 Nos termos do nosso modelo, seria necessária desagregação com referência à unidade e ao mês.

48 Portaria n° 721-A/2000, de 5 de Setembro.

49 Os dados encontram-se no Anexo 1.

50 No DEA, há correlação positiva entre a dimensão do problema e o número de unidades eficientes: quanto mais variáveis se consideram, mais unidades eficientes se detetam. Em consequência, a literatura indica que número de unidades deve ser superior pelo menos três vezes ao número de variáveis, sob pena de inflação na eficiência; v. Banker *et al.* (1989).

possível. Ponderamos como critério de agregação as faculdades mentais e o tipo de trabalho material requeridos por cada uma das espécies:

a. os processos comuns, procedimentos cautelares, embargos e oposições e divórcios e separações (id. nas tabelas e gráficos pela expressão *ComumPCautEmbargDiv*);

b. os processos especiais, inventários, reclamações de créditos e acidentes de trabalho e doença profissional (id. nas tabelas e gráficos pela expressão *EspeciaisInvRecCredATrab*);

c. as execuções e as notificações judiciais avulsas (id. nas tabelas e gráficos pela expressão *ExecucoesNJA*);

d. as falências, insolvências, recuperação e revitalização de empresas (id. nas tabelas e gráficos pela expressão *FalênInsolvREmpRev*);

e. os processos tutelares (id. nas tabelas e gráficos pela expressão *Tutelares*);

f. os demais processos (id. nas tabelas e gráficos pela expressão *Outros*).

Separámos os processos tutelares dos demais porque é variável assaz dependente da organização judiciária existente ao longo do território: na amostra, há comarcas com tribunal de família e menores instalado, e nessas os juízos de competência genérica não tramitam processos tutelares. A autonomização desta espécie permitirá vigiar em que medida esse fator influencia os resultados. Quanto às falências e análogos, são processos que mereceram atenção especial dos poderes públicos durante o período da amostra⁵¹, atenção que, entendemos, se devia manter neste estudo, para efeitos comparativos. A autonomização destes dois *outputs FalênInsolvREmpRev* e *Tutelares* tem consequências em sede estatística: são as variáveis com menor magnitude, e, conseqüentemente, mais atreitas a amplos coeficientes de variação. Fenómeno de que estaremos prevenidos aquando da interpretação dos resultados.

Escolhemos trabalhar os valores através da sua média para os três anos de que dispomos dados. Por três ordens de razões: é o valor de referência ou âncora dos utentes e dos analisadores do sistema, e dilui o impacto de erros de mensuração e de *megaprocessos*.

8. 2. Perspetivas de análise e respetivas metodologias

51 V. início do Despacho 7818/2011: “No quadro do programa de auxílio financeiro à República Portuguesa assegurado pelo Banco Central Europeu, pela Comissão Europeia e pelo Fundo Monetário Internacional foi assumido, na área da justiça, o compromisso de realizar até ao fim do mês de Junho um levantamento e análise de processos pendentes em atraso no âmbito das execuções cíveis, processos de insolvência, processos de natureza laboral e processos tributários.” (Portugal. Governo. Ministério da Justiça. Gabinete do Ministro, 2011).

Durante o período em observação, todos os recursos dos tribunais são determinados por entidades externas. Por esta razão, será utilizada apenas a versão do DEA orientada aos *outputs*, que, supondo um dado nível de recursos, configura unidades virtuais mais eficazes e com ela compara as existentes, calculando a respetiva ineficiência. Assim se apuram as possibilidades de incremento dos resultados sem alteração nos meios.

A aplicação do DEA aos dados da amostra far-se-á com três objetivos, a cada um correspondendo o seu modelo:

i) Eficácia dos tribunais: considera apenas o volume de processos terminados. Em consequência, os tribunais mais eficazes são aqueles que concluem um maior volume de processos, independentemente dos processos entrados. Para este cálculo, supomos que as entradas são iguais em todos os juízos. Nesta perspetiva, dado o pressuposto de homogeneidade total dos meios, o modelo assumido foi o CRS. Os *benchmarks* obtidos nesta perspetiva serão instrumento para cálculo dos objetivos estratégicos dos tribunais nos termos do artigo 90 da Lei da Organização do Sistema Judiciário⁵², e ainda para efeitos de política governativa de instalação de recursos e/ou afetação de processos.

ii) Eficiência dos tribunais: relaciona o volume de processos findos com o dos entrados. Nesta perspetiva, os juízos mais eficientes são aqueles que terminam um maior número de processos face aos entrados. Para garantir que a ponderação entre o *input* e o *output* correspondente era igual (isto é, o peso do *input ComumPCautEmbargDiv* = peso do *output ComumPCautEmbargDiv*, etc.), adotamos como *outputs* as diferenças entre os processos findos e entrados de cada uma das espécies⁵³. Assim, o *output ComumPCautEmbargDiv* é a diferença entre os processos findos e entrados dessas espécies. Esta variável será denominada ‘fluxo de processos’. Mas para que não se perdesse a magnitude do fluxo, evitando a adimensionalidade do modelo, impôs-se como único *input* a soma da média anual das espécies entradas.

As variáveis deste modelo podem assumir valores negativos (sempre que um juízo termine menos processos do que aqueles que entraram), o que não se coaduna com a aplicação do modelo de eficiência radial apresentado na equação 1. Assim, aplicamos o

52 Caso se opte por estabelecer os Valores de Referência Processual de forma única para todo o território nacional, como se prevê na primeira parte do n.º 5 do artigo 90.º da Lei da Organização do Sistema Judiciário, Lei 62/2013, de 26.08. É opção que consideramos desajustada, pelo menos quanto à amostra escolhida, por força das desigualdades verificadas. Mas não deixamos de considerar tal hipótese.

53 Outra alternativa era utilizar a ferramenta da restrição de pesos, mas pretendemos reservá-la para outros efeitos, conforme explanamos nas pistas de investigação futura.

modelo aditivo sob o pressuposto de rendimentos variáveis à escala (uma vez que o pressuposto de rendimentos constantes à escala não se adequa a dados negativos).

Neste modelo, analisamos as causas da ineficiência: o modelo permitirá indicar as alterações nos *inputs* e/ou *outputs* a operar para melhor distribuir os recursos públicos. Suportará assim a fixação de objetivos estratégicos⁵⁴ e processuais para os tribunais nos termos dos artigos 90 e 91 da Lei 62/2013, de 26.08. E a avaliação do seu desempenho e construção do sistema de incentivos⁵⁵.

iii) Eficiência dos juízes: para este efeito, modificamos o modelo anterior desconsiderando aquelas espécies processuais em que a intervenção do juiz é menos decisiva, como o são as execuções. Ilustrando esta ponderação, o estudo da Associação Sindical dos Juizes de 2007 conferiu pontuação 1 ou 2 às execuções e 4 a 8 às espécies do *output ComumPCautEmbargDiv*, ou seja, cerca de quatro vezes mais. Mas entendemos que a diferença entre a ponderação das execuções e os demais *outputs* deve ser superior. Com efeito, em 2010 as alterações ao Código de Processo Civil efetuadas pelo Decreto-Lei n.º 226/2008, de 20 de novembro, com vigência iniciada em 31 de março de 2009, já se manifestavam no terreno. No período em observação o destino das execuções estava ainda menos dependente da intervenção do juiz que o fixado no estudo da ASJP. Não obstante, cremos que continuava a ser muitíssimo rara a execução que findava sem intervenção do juiz. E em comarca sem juiz em funções as execuções deixavam de ser tramitadas praticamente na mesma medida que os demais processos, é conclusão que retiramos da nossa experiência pessoal⁵⁶. Refletiremos estes pressupostos pesando o *output* das execuções e notificações judiciais avulsas (id. nas tabelas e gráficos pela expressão *ExecucoesNJA*) em apenas 0,1 do seu valor real. Nesta perspetiva, consideramos que o juiz só é responsável por 10% deste *output*. O modelo contribuirá para a construção da ponderação prevista no n.º 5 do artigo 91º da Lei da Organização do Sistema Judiciário: este artigo impõe o impacto dos resultados quantitativos na avaliação dos juízes.

Em síntese, as características dos modelos adotados constam da tabela seguinte:

Tabela 8: Síntese das características dos 3 modelos

54 Optando-se pela hipótese prevista na segunda parte do supra referido n.º 5 do artigo 90º, que faz repercutir nos Valores de Referência Processual as especificidades das diferentes comarcas.

55 Previsto no n.º 6 do referido artigo 90º.

56 Exercemos funções de juiz nos anos de 2000 a 2012, nas comarcas de Sintra, Ferreira do Zêzere e Loures.

	Título	Objetivo	Orientação	Inputs	Outputs	Retornos de escala	Distância
Modelo							
i)	Metodologia para o cálculo do(s) desempenho(s) máximo(s) de cada unidade e do sistema	Apoio à fixação dos objetivos estratégicos dos tribunais e à decisão governativa	<i>Output</i>	Único: 1	Média anual dos processos findos agregados em 6 <i>outputs</i>	Constantes (CRS)	Radial
ii)	Metodologia de avaliação do desempenho de cada unidade e do sistema	Apoio à fixação dos objetivos estratégicos e processuais dos tribunais, avaliação do seu desempenho e construção do sistema de incentivos	<i>Output</i>	Soma dos processos entrados (médias anuais)	Diferença entre processos findos e processos entrados (médias anuais)	Variáveis (VRS)	Aditiva
iii)	Metodologia de avaliação do desempenho dos juízes	Apoio à construção da ponderação do impacto dos resultados quantitativos na avaliação dos juízes	<i>Output</i>	Soma dos processos entrados (médias anuais)	Diferença entre processos findos e processos entrados (médias anuais), com redução do <i>output</i> ExecucoesNJA{O} a 10% do seu valor	Variáveis (VRS)	Aditiva

Utilizamos o *software* EMS (Scheel, 2000). É compatível com o formato dos documentos emitidos pelo sistema informático dos tribunais⁵⁷.

Todos os cálculos foram realizados de forma agregada, ou seja, numa só operação, inserindo-se os dados de todos os anos do período analisado.

⁵⁷ Não obstante a compatibilidade, a inserção dos dados das estatísticas oficiais do Ministério da Justiça no *software* EMS exige as seguintes operações: obtidos os dados em formato Microsoft Excel, a retirada de todas as uniões de células; e a colocação de todos os dados numa única folha (optámos por fazê-lo através da funcionalidade Tabela Dinâmica, que muito facilita a análise dos dados).

As estatísticas descritivas das variáveis escolhidas são apresentadas nas tabelas 1 e 2 para as perspetivas da eficácia e da eficiência, respetivamente.

Tabela 9: Estatísticas descritivas das variáveis em i)⁵⁸

<i>Outputs</i> Processos findos (média anual)						
	ComumPCautE mbargDiv	EspeciaisIn vRecCredAT rab	ExecucoesNJA	FalênInsolvR EmpRev	Tutel ares	Outros
Mínimo	27	0	14	0	0	0
Máximo	593	237	672	44	86	117
Média	223	87	237	9	20	23
Desvio padrão	109	50	129	11	18	20
Coefficiente de variação	0,49	0,57	0,54	1,16	0,86	0,87
Soma	59 600	23 336	63 209	2 433	5 406	6 265
% do total de outputs: 160 249)	37,2%	14,6%	39,4%	1,5%	3,4%	3,9%

De notar que em média os tribunais da amostra concluem mais processos nos *outputs* dos processos comuns e execuções (223 e 237, em média, respetivamente).

E o volume médio do *output* das falências e insolvências é muito reduzido (em média 9, com um máximo de 44); este tipo de processos é também aquele em que se verifica maior coeficiente de variação, acima de 1 – isto é, uma variabilidade (medida pelo desvio padrão) superior à média. Mas são dados muito condicionados pela configuração do *output*, como vimos na p. 55.

Tabela 10: Estatísticas descritivas das variáveis em ii)⁵⁹ e iii)

58 Os dados podem ser consultados no Anexo 2.

59 Os dados encontram-se no Anexo 3.

	Total de entrados (média anual)	Outputs Diferença entre Processos findos e Processos entrados (média anual)					
		ComumPCa utEmbargDi v	EspeciaisInv RecCredATr ab	ExecucoesNJ A	FalênInsolv REmpRev	Tutelares	Outros
Mínimo	67	-66	-81	-545	-9	-17	-33
Máximo	2054	126	33	66	8	9	34
Média	704	9	-5	-105	0	0	-4
Desvio padrão	373	27	13	94	2	3	9
Coefficient e de variação	0,53	2,88	-2,77	-0,90	-441,78	33,85	-2,19

Em média entram 704 processos por ano nos tribunais da amostra. O fluxo no *output* dos processos comuns é positivo (terminam em média mais processos do que aqueles que entram), enquanto no das execuções é claramente negativo (-105 em média). A variabilidade encontrada nos dados é bastante elevada, com coeficientes de variação claramente acima de 1. É mais elevada no *output* das falências e insolvências, mas é fenómeno condicionado pela configuração do *output*, como vimos a fl. 55.

8. 3. Resultados

8. 3. 1. Perspetiva i) para cálculo da eficácia

Apresentamos na tabela seguinte as estatísticas descritivas dos resultados:

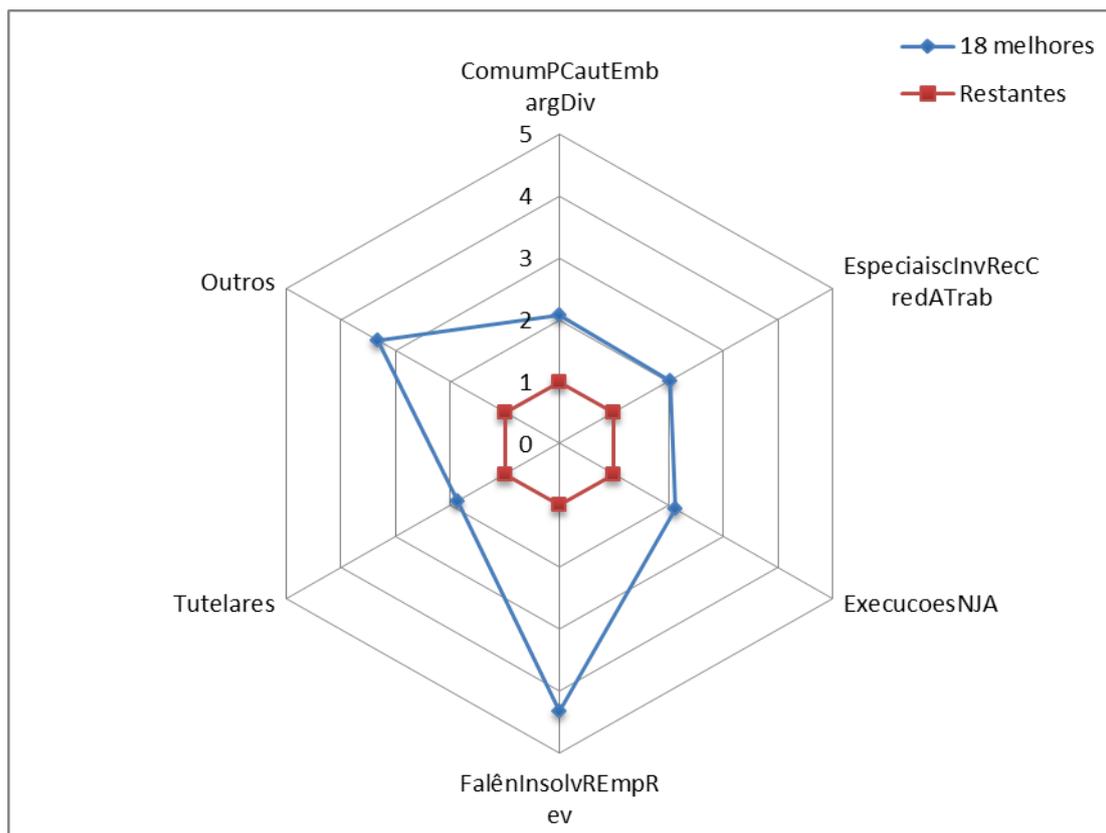
Tabela 11: Estatísticas descritivas dos resultados em i)

Eficácia

Mínimo	5%
Máximo	100%
Média	52%
Desvio padrão	25%
Coefficiente de variação	48%

Verificamos que a média de eficácia dos juízos é baixa (52%), indicando um potencial de melhoria de aumento dos processos terminados para quase o dobro.

Demonstrando graficamente a comparação dos *outputs* dos 18 juízos mais eficazes (definidos como aqueles classificados acima de 90%)⁶⁰ com os demais:



60 São eles Valongo1 (166 vezes *benchmark*), Sesimbra (159), Torres Vedras3 (142), Entroncamento (59), Torres Vedras2 (55), Ponta do Sol (50), Lousadal (32), Lousada2 (11), Felgueiras2 (4), Almeirim, Valongo2, Marco de Canaveses1, Póvoa de Lanhoso, Valongo3, Benavente1, Pombal2, Paços de Ferreira2, e Torres Vedras1.

Ilustração 3: Gráfico comparativo dos 18 juízos mais eficazes com os restantes juízos (em termos da média de processos findos) - valores normalizados pela média dos juízos com menos eficácia, que apresentam um valor unitário em cada *output*

Observamos que no *output FalênInsolvREmpRev* os juízos de melhor desempenho terminam cerca de 4.5 vezes mais processos que os restantes, mas é conclusão sem grande relevância dada a já referida pequena magnitude do *output*. A maior diferença de desempenho situa-se nos *Outros* processos, sendo menores as diferenças nos restantes *outputs*.

Ainda assim os juízos de melhor desempenho terminam em média mais do dobro de processos dos juízos de pior desempenho, confirmando o potencial de melhoria de aumento dos processos terminados para quase o dobro.

8. 3. 2. Perspetiva ii) para avaliação da eficiência dos juízos

Na análise dos primeiros resultados na perspetiva de eficiência, um dos juízos, São João da Madeira⁴, sobressaía como *benchmark* de todos os restantes. Analisando os seus dados verificamos que a média na amostra do fluxo do *output* das execuções é -103 (cfr. tabela supra) (indicando que em média os juízos analisados terminam menos 103 execuções do que aquelas que entram), mas a unidade de SJMadeira⁴ apresenta um valor de 284 para este *output* (o valor seguinte mais alto é de 66). Ao manter esta unidade no modelo estaríamos a sobrevalorizar o potencial de melhoria no *output* das execuções (já que muitas unidades seriam comparadas a SJMadeira⁴). Por esta razão optamos por não considerar este *outlier* na definição da fronteira de eficiência.

Com efeito, retirando os dados atinentes à unidade São João da Madeira⁴, obtemos os seguintes resultados:

Tabela 12: Estatísticas descritivas dos resultados ii)sem SJMadeira4

Eficiência	
Mínimo	40%
Máximo	100%
Média	72%
Desvio Padrão	14%

Coefficiente de variação 19%

Conforme já abordado, no modelo aditivo a medida de eficiência percentual não se obtém diretamente; este modelo fornece uma medida absoluta, as folgas, que correspondem ao potencial de melhoria encontrado em cada *output*. A medida relativa de eficiência apura-se através do cálculo do rácio total das folgas / total de processos entrados.

No caso, este valor é em média 203 processos, indicando que cada juízo poderá aumentar o seu fluxo de processos numa média de 203. Como a média de processos entrados é de 704 (cfr. Tabela 10 supra), podemos converter o potencial de melhoria no fluxo de processos numa medida percentual que nos indica que em média a ineficiência é de $203/704 = 0,28$ e como tal a eficiência média é de cerca 72%.

Tendo em consideração que a amostra inclui contextos sociais, económicos, demográficos, culturais, etc... muito díspares, a média, de 72%, não é baixa, e o desvio padrão e coeficientes de variação não são de muito relevo.

Para percebermos o que distingue os juízos considerados eficientes dos demais, apresentamos na Tabela 7 as médias do *input* e *outputs* das unidades eficientes e ineficientes:

Tabela 13: Média das variáveis das unidades eficientes e ineficientes em ii)sem SJMadeira4

	totalEntra das	ComumPCa utEmbargD iv	EspeciaisInv RecCredATra b	Execucoes NJA	FalênInsolv REmpRev	Tutelares	Outros
Eff	605,7	34,4	4,1	-39,2	1,3	2,6	1,6
Ineff	716,1	6,1	-5,7	-113,0	-0,2	-0,2	-4,6

Observamos que as unidades ineficientes apresentam maior volume de processos entrados que as eficientes, cerca de mais 18%. Sem embargo, as unidades eficientes conseguem um fluxo superior de processos em todos os *outputs*.

A visualização gráfica da comparação entre as médias dos *outputs* das unidades eficientes e ineficientes demonstra alguma homogeneidade dos resultados:

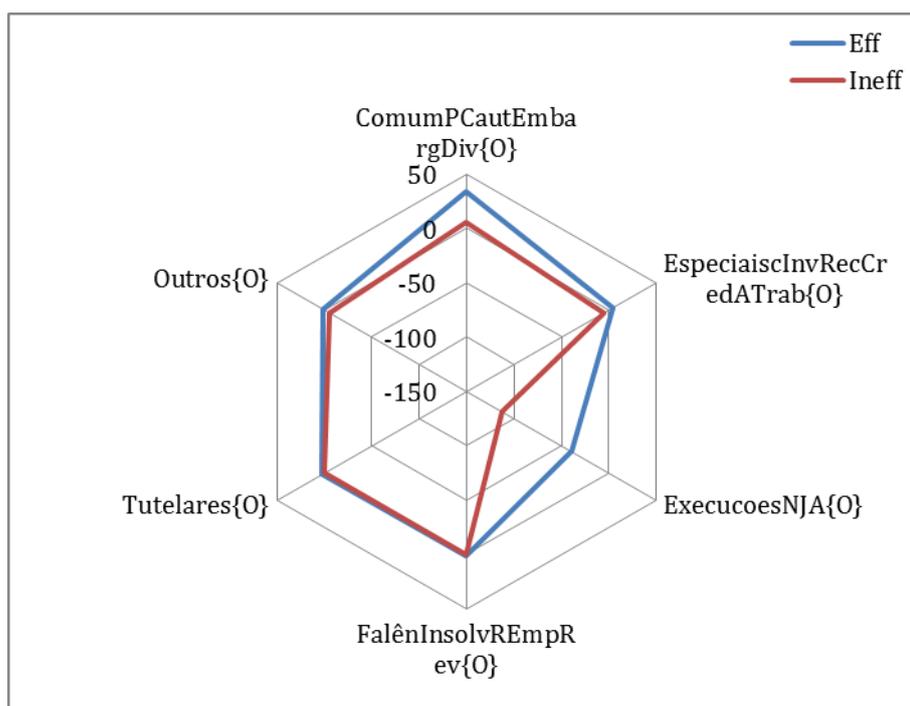


Ilustração 4: Gráfico comparativo da média dos *outputs* produzidos pelas unidades eficientes e ineficientes

As diferenças de relevo observam-se nos *outputs* dos processos comuns, especiais e, muito especialmente, no *output* das execuções (apesar da amostra ser globalmente deficitária neste *output*).

A fim de melhor demonstrar como constrói a análise envoltória de dados a informação proporcionada, iremos comparar o juízo de SantaCruz2, que apresenta uma medida de eficiência de 42%, com os seus *benchmarks*. Os resultados indicam que os seus *benchmarks* são Espinho1, em 46%, e Pombal2, em 54%.

A comparação pode ser analisada na tabela seguinte:

Tabela 14: Folgas e variáveis de SantaCruz2 e seus *benchmarks*

	Espinho1	Pombal2	Santa Cruz2
Potencial de melhoria	0	0	719,7
Total processos entrados	858,3	1009,1	1243
Total processos findos	1020	1172	685
<i>Output ComumPCautEmbargDiv</i>	76	112	-36,3
<i>Output EspeciaisInvRecCredATrab</i>	14	25	-81

<i>Output ExecucoesNJA</i>	65,6	14	-411,6
<i>Output FalênInsolvREmpRev</i>	2	-2,3	-0,3
<i>Output Tutelares</i>	0,1	8,3	-13,8
<i>Output Outros</i>	3,6	5,3	-14,6

Observamos que Santa Cruz2 tem consideravelmente mais entradas que os seus *benchmarks*. Mas não os alcança no volume absoluto de findos. Os fluxos de processos são todos negativos em SantaCruz2, indicando que não conclui grande parte dos processos entrados. Os valores particularmente negativos são nos *outputs* das execuções, comuns e especiais.

A comparação pode ser visualizada da forma seguinte:

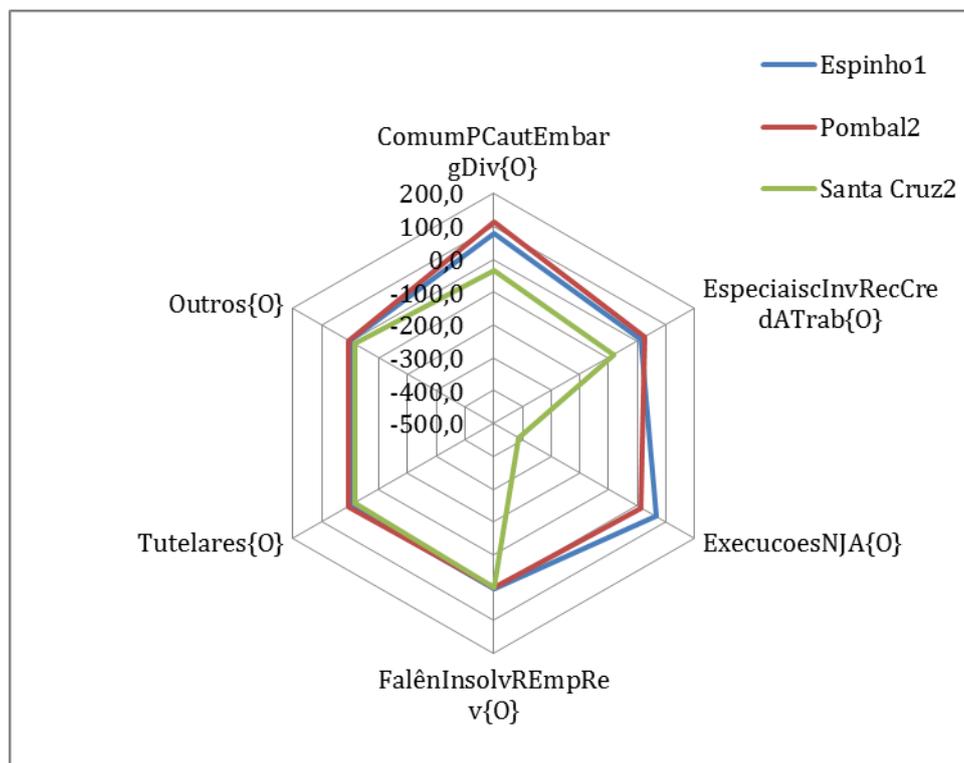


Ilustração 5: Gráfico com as variáveis *outputs* de SantaCruz2 e seus *benchmarks* Espinho1 e Pombal2 - normalizados todos os valores pelos de SantaCruz2, que apresenta um valor unitário em cada *output*

Particularmente no *output* das execuções Santa Cruz2 apresenta um fluxo de processos claramente negativo de cerca de 411 processos, muito inferior ao dos seus *benchmarks*. E nos *outputs* dos processos comuns e especiais o fluxo observado é também negativo, se bem que comparativamente menos inferior ao dos seus *benchmarks*.

Mas no *output* das falências ocorre o inverso: *SantaCruz2* apresenta um fluxo de processos maior que *Pombal2* e menor que *Espinho1*. Nos *Tutelares* e *Outros*, o potencial de melhoria é mínimo, já que *benchmarks* e unidade em avaliação apresentam fluxos muito similares.

Assim se torna patente a necessidade da ponderação de dois *benchmarks* para a mesma unidade pela análise envoltória.

O DEA fornece também informação sobre as causas de ineficiência através de um confronto entre os valores observados e os *targets* (valores que cada unidade deveria ter para ser considerada eficiente), confronto esse traduzido numericamente pelos valores das folgas. As folgas correspondem ao valor que cada unidade deve aumentar ao fluxo de processos para atingir a fronteira de eficiência, e como tal revelam o potencial de melhoria ao nível da variável ‘fluxo’ das várias espécies processuais.

Tabela 15: Folgas nos *outputs* em ii)sem SJMadeira4

Total Folgas <i>Outputs</i>	ComumPCau tEmbargDiv	Especiais cInvRecC redATrab	Execucoe sNJA	FalênInso lvREmpR ev	Tutelar es	Outros
54128	12637	4480	34250	194	565	2001
	23,3%	8,3%	63,3%	0,4%	1,0%	3,7%

Verificamos que do total das folgas 63%, ou seja, 34 250, são execuções e análogos. O potencial de crescimento da eficiência está concentrado no ***output das execuções, aqui se situando o défice da amostra***. Há também algum potencial de crescimento dos processos findos no *output* dos processos comuns, em cerca de 23%, sendo despiciendos os demais⁶¹.

8. 3. 2. 1. Aplicação do modelo aos juízos criminais

Já afirmamos que a metodologia utilizada poderá ser aplicada a qualquer outra amostra do sistema judiciário português, independentemente das características da sua carga, ou ao seu

61 De notar que, não integrando o modelo a variável processos pendentes, não sabemos até que ponto as folgas correspondem a processos efetivamente existentes no sistema. O potencial de crescimento a que se referem é abstrato.

todo. A fim de ilustrar esta possibilidade, demonstraremos a aplicação do modelo aos juízos de competência especializada criminal.

Nos anos 2010 a 2012, inclusive, funcionaram a nível nacional 89 juízos de competência especializada criminal. Temos assim 89 DMUs neste âmbito. Quanto a *inputs*, um único apenas, a média anual de processos entrados. *Outputs* serão 3, fruto da agregação das espécies processuais tramitadas nos juízos criminais: processos comuns (id. nas tabelas e gráficos pela expressão *Comum*), processos especiais (id. nas tabelas e gráficos pela expressão *Especiais*) e execuções (id. nas tabelas e gráficos pela expressão *Execuções*). Tal como no modelo ii), o *output* corresponderá à diferença entre os processos entrados e findos.

As estatísticas descritivas das variáveis são:

Tabela 16: Estatísticas descritivas das variáveis dos juízos criminais

	Total de processos entrados (média anual)	Outputs Diferença entre processos findos e processos entrados (média anual)		
		Comum	Especiais	Execuções
Mínimo	306,0	-70,7	-139,0	-52,0
Máximo	1112,2	349,7	75,5	206,3
Média	668,7	34,4	0,8	11,0
Desvio padrão	193,1	79,1	25,6	41,2
Coefficiente de variação	28,9%	229,9%	3332,8%	375,2%

Obtivemos os seguintes resultados para as medidas de eficiência:

Tabela 17: Estatísticas descritivas dos resultados dos juízos criminais

Eficiência	
Mínimo	31%
Máximo	100%
Média	65%
Desvio padrão	17%
Coefficiente de variação	26%

Os elevadíssimos coeficientes de variação, especialmente nos processos especiais, sugerem muito caminho a percorrer na partilha de boas práticas, percurso que, aliás, é mais simples em universo delimitado quanto ao objeto como são os juízos criminais.

Destacamos ainda o facto de o 2º Juízo Criminal de Oeiras ser *benchmark* 83 vezes. Tal ocorre porque nos *outputs Especiais* e *Execuções* atinge o máximo, ou perto disso, mantendo-se o *input Processos entrados* próximo da média.

Tabela 18: Variáveis no 2º Juízo Criminal de Oeiras

	Total de processos entrados (média anual)	Diferença entre processos findos e processos entrados (média anual)		
		Comum	Especiais	Execuções
Oeiras2	697,5	84,25	71	206,25

A título meramente experimental, dada a heterogeneidade das DMUs, compararemos a eficiência dos juízos de competência genérica com os juízos de competência especializada criminal. Para o efeito, atribuiremos valor zero aos *outputs* não produzidos nos juízos criminais (falências e análogos, tutelares e outros). É esse carácter heterogéneo que imprime à operação a qualificação experimental. Não pretendemos, por ora, que seja mais do que uma proposta de investigação, aqui radicando a validade da sua apresentação.

Os resultados para as medidas de eficiência são:

Tabela 19: Estatísticas descritivas dos resultados da avaliação experimental, dos juízos de competência genérica e criminais

	Eficiência		
	Experimental	Genérica	Criminais
Mínimo	13%	40%	31%
Máximo	100%	100%	100%
Média	58%	72%	65%
Desvio padrão	19%	14%	17%
Coefficiente de variação	33%	19%	26%

A média de eficiência é baixa (58%), e elevado o coeficiente de variação (33%). O que se explicará pela heterogeneidade das DMUs em causa, e pelos já medíocres índices de

eficiência no interior de cada universo em causa (os juízos de competência genérica são em média 72% eficientes e os criminais 65%).

8. 3. 3. Perspetiva iii) para avaliação da eficiência dos juízes

Conforme referimos, a avaliação dos juízes implica pesar o *output* das execuções e notificações judiciais avulsas (id. nas tabelas e gráficos pela expressão *ExecucoesNJA*) em 0,1 do seu valor real, mantendo o peso das outras variáveis em 1. No mais, utilizamos os dados do modelo ii)semSJMadeira4, e obtivemos resultados com as seguintes estatísticas descritivas:

Tabela 20: Estatísticas descritivas dos resultados em iii)

DMU	ii)	iii)	Δ
Mínimo	40%	71%	-31%
Máximo	100%	100%	0%
Média	72%	87%	-15%
Desvio Padrão	14%	7%	7%
Coefficiente de variação	19%	8%	12%

Os dados da perspetiva iii) encontram-se na segunda coluna. Na primeira coluna estão os resultados da perspetiva ii) e na última coluna a diferença entre as duas.

Da análise das estatísticas descritivas verificamos que há diferenças de relevo entre os resultados das duas perspetivas. A eficiência dos juízes é mais alta que a das unidades em que trabalham: **os juízes são em média 87% eficientes, e as unidades em que trabalham situam-se na média de 72%** (mesmo retirando a supereficiência de *SJMadeira4*, unidade cuja presença no modelo aumenta o grau de exigência). Há mais homogeneidade também: a eficiência mínima passa de 40% nas unidades para 71% no caso dos seus agentes juízes, e o desvio padrão das unidades é de 14%, e o dos juízes 7%.

Obtivemos 29 unidades com eficiência máxima.

No entanto, não apresentam todas igual performance, e a que apresentam é diferente da observada na perspetiva ii). Vejamos:

Tabela 21: Classificações *benchmark* nas perspetivas ii) e iii)

DMU	Benchmarks ii)	Benchmarks iii)
Espinho1	196	100
Pombal2	148	149
Oleiros	137	65
Vila Viçosa	71	70
Carraceda Ansiães	45	19
Felgueiras2	27	7
Vale Cambra2	11	5
Fundão2	7	3
Meda	7	8
Valpaços	4	149
Monchique	3	24
Tabuaço	3	2
Vinhais	3	3
Castro Daire	2	2
Murça	2	8
Figueira Foz2	1	1
Portalegre2	1	3
Póvoa Lanhoso	1	0
Valongo1	1	1
Amarante1	0	0
Boticas	0	0
Figueira Foz3	0	1
Guarda1	0	0
Marco Canaveses1	0	1
Mirandela1	0	40
Paços Ferreira2	0	0
Pampilhosa Serra	0	0
Paredes Coura	0	0
Ponta Sol	0	0
MIN	0	0
MAX	196	149
MED	23	23
DP	50	42
CV	2,15	1,84

CONT > 0	19	21
--------------------	----	----

Verificamos que na perspectiva iii) há menos concentração de *benchmarks*, mais unidades são merecedoras de tal título. O que se coaduna com a maior homogeneidade de classificações.

Valpaços é a unidade que apresenta uma maior diferença no número de vezes que aparece como *benchmark* das restantes. Na perspectiva ii) é 4 vezes *benchmark*, aumentando para 149 na perspectiva iii). O seu fluxo de processos é o seguinte:

Tabela 22: Dados das variáveis de Valpaços

Total Entradas	Comum PCautEmbargDi	EspeciaisInv RecCredATrab	ExecucoesNJ A	FalênInsolvRE mpRev	Tutelares	Outros
514	81	8	-31	0.3	4	-2

Valpaços apresenta fluxos positivos na maior parte dos processos, exceto nos *outputs ExecucoesNJA* e *Outros* processos (neste último o valor é negativo mas bastante baixo). Na perspectiva iii), pesando menos as execuções, a má performance desta unidade neste item é desvalorizada e a sua excelente performance nos processos comuns (claramente acima da média de 9,2) é valorizada.

Analisemos agora as causas da ineficiência.

As somas das folgas totais da amostra apresentam-se na tabela seguinte. Relembramos que a folga representa o potencial de melhoria nos fluxos das unidades ineficientes (já que as unidades eficientes apresentam por definição um potencial de melhoria nulo).

Tabela 23: Folgas nos *outputs* em iii)

Total Folgas Outputs	ComumPCautEmbargDiv	EspeciaisInv RecCredATrab	ExecucoesNJ JA	FalênInsolvR EmpRev	Tutela res	Outros
25315	15105	4587	2777	111	874	1861
	60%	18%	11%	0%	3%	7%

Recordemos que na perspetiva ii) o *output* das execuções representava 63% do potencial de melhoria da eficiência do sistema.

Nesta perspetiva, esse potencial desloca-se para o *output* dos processos comuns, que representa 60% das folgas, aqui residindo a fonte de ineficiência deste modelo. Os juízes podem aumentar o fluxo de processos no *output* dos processos comuns em mais 60%. Relembremos que na anterior perspetiva o mesmo *output* tinha um potencial de crescimento de 23%.

Analisemos agora aquela unidade em que a ponderação de apenas 0,1 na folga do *output* das execuções provoca maiores alterações: é Vila do Porto, que, com a restrição de peso nas execuções, sobe 38% em termos de eficiência, de 49% para 87%. Vejamos por que razão. Em primeiro lugar, analisemos os seus *inputs* e *outputs*.

Tabela 24: Dados das variáveis de Vila do Porto

DMU	Entrados	ComumPCaut EmbargDiv	EspeciaisInv RecCredATra	Execucoes NJA	FalênInsolvR EmpRev	Tutelares	Outros
Vila do Porto	145	12,3	-2,3	-39,6	0	22,5	11

Verificamos que é nas execuções que a DMU tem significativamente pior resultado: - 39,6 processos findos que os entrados. No modelo iii), a folga do *output ExecucoesNJA* é ponderada apenas em 0,1, pelo que os restantes resultados positivos sobressaem. O défice nas *ExecucoesNJA* é desconsiderado no modelo iii).

9. Algumas questões de implementação e execução

A implementação do modelo como ferramenta de avaliação permanente do sistema judiciário e seus agentes implicará a formulação de um plano integral de projeto, com análise de todas as suas vertentes, incluindo a económico-financeira.

Sem prejuízo, deixamos já aqui algumas pistas de matérias a abordar.

9. 1. O aperfeiçoamento das estatísticas

A nível estatístico, a implementação do nosso modelo implicará:

- a) a recolha e disponibilização de dados quanto à taxa de reversão ou *reversal rate* apenas incidente nas questões processuais, nos termos supra descritos;
- b) a recolha e disponibilização de dados consistentes com os *case weights* da literatura; todos os dados desagregados ao juízo e ao mês, de forma a obter o volume necessário ao tratamento estatístico.

9. 2. A formulação de objetivos estratégicos e processuais para os tribunais

A lei atual impõe a definição de objetivos processuais para os tribunais⁶². Configura a sua formulação através da ponderação dos resultados do ano anterior com os objetivos estratégicos emanados do Conselho Superior da Magistratura. Não prevê a utilização de séries temporais por parte da comarca, afastando o recurso a ferramentas estatísticas. A previsão com fundamento estatístico estará imbuída na estratégia⁶³.

Sem prejuízo da bondade da solução legislativa, radicada na sua simplicidade, propomos que seja concedida mais largueza metodológica a cada comarca.

Com efeito, a ponderação dos pesos dos *outputs* no DEA é a imagem do *service deliver strategy* de cada unidade. Mas a forma como atribui pesos às diversas variáveis poderá não conduzir aos resultados mais adequados do ponto de vista dos objetivos da organização. O apuramento dos pesos conforme os resultados de cada DMU pode não refletir as diferentes utilidades das variáveis daquele ponto de vista. O DEA permite a atribuição de pesos nulos a

62 Nos termos dos artigos 90 e 91 da Lei da Organização do Sistema Judiciário, Lei 62/2013, de 26.08, já reproduzidos supra.

63 E será, assim sendo, competência do Conselho Superior da Magistratura, em articulação com o membro do Governo responsável pela área da justiça, cfr. nº 1 do art. 90 da Lei da Organização do Sistema Judiciário.

algumas variáveis, o que não será correto, pois se foram selecionadas para inclusão no modelo são relevantes. Esta faculdade contraria, aliás, o pressuposto de homogeneidade das DMUs. Ou seja, uma DMU pode ser considerada eficiente apenas por ser extremamente produtiva nalgumas variáveis, desconsiderando totalmente outras. A exploração do desempenho das DMUs do ponto de vista positivo diminui a discriminação da eficiência⁶⁴. Mas para evitar tais imperfeições é possível impor limites ao peso das variáveis.

A ferramenta da restrição de pesos servirá para a operacionalização da formulação de objetivos: utilizam-se os dados relativos às DMUs com melhor desempenho e aplicam-se restrições de pesos correspondentes aos objetivos estratégicos fixados. Por exemplo, caso se pretenda um aumento de 10% nas insolvências, nesses termos se aumenta o peso da espécie processual, e os resultados corresponderão aos objetivos processuais pretendidos. Sem prejuízo da sua negociação individual⁶⁵, ou da consideração de outros fatores relevantes⁶⁶.

9. 3. A adesão dos agentes e utentes à estratégia e objetivos

A adesão dos agentes e utentes à estratégia e objetivos pressupõe, no mínimo, a sua consulta prévia (CEPEJ 2008, I A). E implica uma audição pública prévia também. Um fórum *online* permanente será parte destas condições. E impor-se-á igualmente investimento na apresentação pública dos objetivos adotados e sua justificação.

9. 4. A publicitação da estratégia e objetivos

A publicitação da estratégia, objetivos e seu grau de cumprimento ao longo do tempo (CEPEJ 2008, I A) é fator de aumento da performance qualitativa e quantitativa (Comissão Europeia 2013, p. 4 e 14).

E a previsibilidade da duração dos processos diminui percepção de morosidade. E os custos, pois já é possível ao candidato a utente fazer uma estimativa dos custos totais do recurso ao tribunal, e orçamentar em conformidade.

A implementação de um painel público de *benchmarking* dos tribunais é peça essencial do sistema proposto.

64 Tal sistema tem, contudo, uma vantagem: as DMUs consideradas ineficientes são-no dentro do sistema de pesos que escolheram, *sibi imputet*.

65 Em muitos tribunais europeus existe a definição individual de objetivos, após negociação (Fabri, Marco, Carboni, 2013).

66 Por exemplo, indicadores exógenos da procura, como os demográficos ou relativos à atividade económica (necessariamente compaginados com o nível de oficiosidade do conhecimento da exceção da incompetência territorial).

9. 5. A concretização dos objetivos

A execução dos objetivos adotados implica a existência de uma unidade permanentemente responsável pela análise de tendências, antecipação de mudanças e prevenção de dificuldades (CEPEJ 2008, II, B 2).

9. 6. A influência da estratégia nos sistemas de informação

A estratégia e objetivos adotados só vingarão caso cada interveniente tenha acesso instantâneo ao seu nível de cumprimento dos objetivos.

Quanto à unidade prevista *supra*, também só terá condições para funcionar com acesso instantâneo a todo o sistema⁶⁷.

9. 7. Reação a desvios

A partilha de boas práticas deverá ocorrer de forma sistemática: o sistema de diagnóstico proposto pressupõe uma *learning organization*.

Sem embargo, a reação a desvios imputáveis aos agentes deverá acarretar, pelo menos, o despoletar de um sistema de *coaching* aos envolvidos (Prata, 2013b).

9. 8. Construção de sistema de incentivos para os tribunais judiciais de primeira instância

Instaurando que seja o modelo, será possível, ao fim de alguns anos⁶⁸, investigar das suas consequências para efeitos de gestão de recursos humanos, designadamente quanto a incentivos remuneratórios, como aliás prevê a lei⁶⁹. O objetivo será captar os melhores recursos para as situações mais difíceis e não o seu contrário.

67 Não podemos deixar de lembrar neste ponto a ausência de implementação de um sistema informático integral para o tratamento de dados no sistema judiciário, instrumento essencial para a sua gestão. O sistema previsto na Lei 34/2009, de 14 de Julho, foi aprovado com os votos dos dois partidos com maior representação parlamentar na altura, e vigora desde janeiro de 2010, mas não foi implementado.

68 “A reforma judiciária (...) é (...) uma reforma no sentido de alteração dos comportamentos dos diferentes intervenientes na justiça. Por isso, os incentivos têm que ser sinalizados e adquiridos, (...)” (Garcia, Sofia Amaral, Garoupa, Vilaça 2008, p. 47). No mesmo sentido, “defende-se um regime remuneratório para magistrados que incorpore a utilização de medidas de desempenho e de workload, uma vez definidas estas de forma robusta.” (Garoupa 2011, p. 54 e ss.).

69 V. nºs 5 e 6 artigo 91 da Lei da Organização do Sistema Judiciário:

“5 — Os objetivos processuais da comarca devem ser refletidos nos objetivos estabelecidos anualmente para os oficiais de justiça e ser ponderados na respetiva avaliação.

6 — Os objetivos processuais da comarca devem ser ponderados nos critérios de avaliação dos magistrados nos moldes que vierem a ser definidos pelos respetivos Conselhos.”

10. Conclusões

10. 1. Síntese

Propomos a análise envoltória de dados como ferramenta adequada à análise da eficiência dos tribunais portugueses. Escolhemos dois tipos de índices para integrar o modelo, os quantitativos, e um qualitativo.

Em função dos dados oficialmente disponíveis, utilizamos apenas dados quantitativos, analisando-os sob três perspetivas:

i) a da eficácia, segundo a qual os tribunais mais eficazes são aqueles que concluem um maior volume de processos;

ii) a da eficiência, assumindo que os tribunais mais eficientes são aqueles que terminam mais processos face aos entrados;

iii) a da eficiência do juiz, em que se adota a mesma perspetiva anterior, mas tendo em consideração a carga de trabalho que as várias espécies de processos exigem.

As estatísticas descritivas dos resultados foram:

Tabela 25: Compilação dos resultados

	<i>Inputs</i> (média anual)	<i>Outputs</i> (média anual)	<i>Eff_i)</i>	<i>Eff_ii)semSJM4</i>	<i>Eff_iii)</i>
MIN	67	53	5%	40%	71%
MAX	2054	1474	100%	100%	100%
MED	703	600	52%	72%	87%
DP	373	305	25%	14%	7%
CV	53%	51%	48%	19%	8%

Concluimos pela existência de algum grau de disfuncionalidade na amostra: unidades cujo quadro supõe um único juiz suportam cargas muito diferenciadas, e demonstram resultados muito diferenciados também (perspetiva i)). A eficiência varia entre 100 e 5%, a média é de 52%, com um desvio padrão de 25% e coeficiente de variação de 48% (próximo

do coeficiente de variação dos *outputs*, que é de 51%). A definição de objetivos processuais neste universo com referência aos VRPs, tal como previsto na atual lei, será processo donde poderão resultar alguns revezes.

Fazendo repercutir o número de processos entrados na análise (perspetivas ii) e iii)), e adotando o pressuposto de retornos variáveis de escala, os resultados são bastante mais homogêneos: a eficiência dos juízos varia entre um mínimo de 40 e máximo de 100%, com 72% de média, e coeficiente de variação de 19%. Os juízes são 87% eficientes em média, com uma amplitude entre 71% e 100, tudo com um coeficiente de variação de 8%. Sem embargo, os resultados mostram um longo caminho a percorrer na alavancagem da resposta do sistema através da partilha das boas práticas.

10. 2. Investigação futura

O grande avanço no diagnóstico do sistema dar-se-á com a inclusão de informação sobre a heterogeneidade das intensidades relativas do trabalho judicial. Infelizmente, não é possível conjugar as ponderações da literatura relativas à intensidade do trabalho do juiz em cada espécie processual (referimo-nos aos *case weights* dos estudos do Hay Group e da Associação Sindical dos Juízes Portugueses) com os dados das estatísticas oficiais do Ministério da Justiça. Por se limitarem à classificação por espécies processuais, as estatísticas oficiais não distinguem entre as diversas formas de processo (ordinário, sumário, sumaríssimo...), e, dentro da espécie processos comuns, entre aqueles de natureza cível e penal, distinções que muito relevam para efeito da atribuição de ponderações. Uma vez disponíveis dados estatísticos consonantes com os *case weights* dos estudos do Hay Group e da ASJP, a precisão dos resultados será de grau mais elevado. E permitirá comparar de forma mais segura todas as unidades entre si, independentemente da competência detida. Por exemplo, será possível comparar tribunais de família com tribunais de comércio.

É certo que os *case weights* dos estudos do Hay Group e da ASJP se mostram desatualizados em função da legislação em vigor, e apenas parcialmente poderão ser utilizados. Sem embargo, entrevemos a possibilidade de formular novas ponderações recorrendo à metodologia DEA, utilizando a duração processual como *proxy* da intensidade de trabalho implicada⁷⁰.

70 Critério diferente do adotado por Santos e Amado (2014), que ponderaram a média. Outra possibilidade de apuramento das medidas de intensidade de trabalho foi decretada em Espanha: neste país os juízes foram

Para operacionalizar a aplicação dos *case weights* prevemos a utilização de ponderações de pesos no DEA. No judiciário, a funcionalidade de imposição de restrições à ponderação das variáveis é útil para delimitar o peso de cada uma das espécies processuais tramitadas consoante a intervenção dos agentes individuais. A restrição de pesos pode ser utilizada como ferramenta para a avaliação dos juízes e funcionários. Definem-se limites ao peso dos *outputs* concordantes com a intensidade da intervenção de um determinado agente da DMU em cada uma das espécies processuais. Outra hipótese metodológica seria considerar apenas as espécies processuais em que o agente intervém com intensidade relevante, tal se fez para cálculo dos VRPs. Mas a virtualidade do DEA da ponderação de pesos permite analisar o desempenho de forma integral.

Dada a amplitude de *outputs* na judicatura, correspondentes às espécies processuais, e à necessidade que se sentirá nas comarcas de comparar poucas DMUs entre si, será interessante desenvolver os instrumentos que permitem contornar a regra empírica de 3 DMUs por *output* considerado (Meza, Lúcia Ângulo, Lins, 2002), por ora não explorados no nosso estudo.

Impor-se-á inserir o fator qualidade no modelo, consubstanciado no número de revogações com fundamento processual.

E será interessante estudar a correlação entre eficiência e antiguidade da instalação da unidade e do juiz na carreira. Pensamos ser análise importante para o futuro do sistema, pois os fatores que lhe subjazem serão, em princípio, controláveis.

Vislumbramos ainda como muito útil a utilização da análise envoltória para identificar as melhores práticas judiciárias. O modelo será o do DEA em etapas (Chen *et al.*, 2010), admitindo igualmente *outputs* intermédios (como número ou tipo de atos processuais, escritos ou orais), e observando em que medida favorecem os resultados finais, tal como fez Ferrandino em 2013. Será auxiliar não só ao nível da formação dos agentes, mas também na produção legislativa.

chamados a classificar as suas decisões consoante o seu grau de complexidade (Garcia *et al.*, 2008 p. 38). Mas inexistindo percentagens obrigatórias para cada grau de classificação, a subjetividade do modelo conduziu a resultados iníquos.

Também no mesmo sentido, será interessante operar um modelo que integre como dados negativos os atrasos nas diversas fases processuais, de modo a identificar quais os que mais impactam na eficiência final⁷¹.

Outro estudo interessante é o de explorar a hipótese de economias de gama⁷².

Muito pertinente, será a análise da eficiência em função da escala⁷³. Com efeito, em sistemas de governos eleitos por poucos anos, a intervenção mais eficaz será na organização, na fusão e divisão de tribunais. A adoção de boas práticas é matéria que inclui as chamadas corporações, em que a margem de manobra dos executivos é mais reduzida, e que só no médio prazo trará frutos (Peyrache and Zago, 2012). E nos direitos originários da família romano-germânica, em que, por muito que se ultrapasse o paradigma do silogismo judiciário, a margem de manobra do juiz é menor, os temas coletivos, como a eficiência organizacional, são considerados prioritários. Ao contrário, em países com direito anglófilo, e em que o aplicador do direito goza de uma maior liberdade, os estudos voltam-se para aspetos individuais, privilegiando, por exemplo, características de juízes e mérito de decisões.

Santos e Amado (2014) utilizam para o efeito o modelo do ratio CRS/VRS: se o ratio é inferior a 1, ocorre ineficiência de escala na medida desse desnível. E adotam como *input* único o número de processos entrados. Mas pensamos que a avaliação da eficiência de escala imporá a adoção de *inputs* correspondentes a custos fixos, sejam eles recursos humanos ou organizacionais. Por exemplo, o total de funcionários ao serviço em cada unidade e o número de metros quadrados disponíveis. Quanto a *outputs*, não sendo o modelo CRS compatível com dados negativos, não se poderá utilizar, como fizemos, o fluxo de processos, isto é a diferença entre os processos findos e entrados: impor-se-á a utilização do total de processos findos.

⁷¹ Utilizando a DDF, à imagem do que fizeram Falavigna *et al.* (2014).

⁷² No judiciário, a economia de gama reflete-se na existência de tribunais de competência especializada ou específica, que se dedicam a um circunscrito âmbito de litígios.

⁷³ Que não se confundirá com a eficiência em função do território, esclarecemos.

11. Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO SINDICAL DOS JUÍZES PORTUGUESES - Estudo de Contingentação Processual. [Em linha]2007). Disponível em WWW:URL:<http://www.asjp.pt/wp-content/uploads/2010/05/Estudo-Contingentação-processual-relatório-preliminar.pdf>.

ASSOCIAÇÃO SINDICAL DOS JUÍZES PORTUGUESES - Parecer sobre o Anteprojeto de Decreto-Lei Regime de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais. [Em linha]2013). [Consult. 6 mar. 2014]. Disponível em WWW:URL:<http://www.asjp.pt/wp-content/uploads/2013/11/Parecer-Mapa-Novembro-2013-Definitivo.pdf>.

BANKER R. CHARNES A., COOPER W., S. J. & T. D. A. - An introduction to Data Envelopment analysis with some of their models and its uses. **Research in Governmental and Nonprofit Accounting**. 5 (1989) 125–163.

BANKER, R. D.; CHARNES, A.; COOPER, W. W. - Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. **Management Science**. ISSN0025-1909. 30:9 (1984) 1078–1092. doi: 10.1287/mnsc.30.9.1078.

CEPEJ - CEPEJ Guidelines on Judicial Statistics (GOJUST) CEPEJ(2008)11. [Em linha]2008a). Disponível em WWW:URL:<https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1389931&Site=COE>.

CEPEJ - SATURN guidelines for judicial time management - CEPEJ(2008)8Rev. [Em linha]2008b). Disponível em WWW:URL:[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CEPEJ\(2008\)8Rev&Language=lanEnglish&Ver=original&BackColorInternet=eff2fa&BackColorIntranet=eff2fa&BackColorLogged=c1cbe6](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CEPEJ(2008)8Rev&Language=lanEnglish&Ver=original&BackColorInternet=eff2fa&BackColorIntranet=eff2fa&BackColorLogged=c1cbe6).

CEPEJ - Handbook for conducting satisfaction surveys aimed at court users in Council of Europe's member states. [Em linha]2010). Disponível em WWW:URL:<https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=2413594&SecMode=1&DocId=1664612&Usage=2>.

CHARNES, A. *et al.* - Foundations of data envelopment analysis for Pareto-Koopmans efficient empirical production functions. **Journal of Econometrics**. ISSN03044076. 30:1-2 (1985) 91–107. doi: 10.1016/0304-4076(85)90133-2.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. - Measuring the efficiency of decision making units. **European Journal of Operational Research**. 2:6 (1978) 429–444.

CHEN, C. *et al.* - Efficiency Evaluation on Two-Stage Production Using DEA. **2010 Third International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering**. [Em linha]2010) 131–135. [Consult. 10 jan. 2014]. Disponível em WWW:URL:<http://ieeexplore.ieee.org/articleDetails.jsp?arnumber=5621745>.

COMISSÃO EUROPEIA - The EU Justice Scoreboard COM(2013) 160 final. [Em linha]2013). Disponível em WWW:URL:http://ec.europa.eu/justice/effective-justice/files/justice_scoreboard_communication_en.pdf.

CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA - Esclarecimento - Juízes Auxiliares junto dos Tribunais da Relação. [Em linha]2009). Disponível em WWW:URL:<https://www.csm.org.pt/comunicacao/outrosactos/180-esclarecimento09-01>.

CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA - Ensaio para a Reorganização da Estrutura Judiciária - Análise. [Em linha]2012). Disponível em WWW:URL:http://www.csm.org.pt/ficheiros/mapajudiciario/mapajudiciario_ensaio_analisecsm.pdf.

DEYNELI, F. - Analysis of relationship between efficiency of justice services and salaries of judges with two-stage DEA method. **European Journal of Law and Economics**. ISSN0929-1261. 34:3 (2011) 477–493. doi: 10.1007/s10657-011-9258-3.

ELBIALY, N.; GARCÍA-RUBIO, M. A. - Assessing Judicial Efficiency of Egyptian First Instance Courts: A DEA Analysis. **MAGKS Papers on Economics**. [Em linha]19 (2011). [Consult. 18 jan. 2014]. Disponível em WWW:URL:<http://ideas.repec.org/p/mar/magkse/201119.html>.

FABRI, MARCO, CARBONI, N. - Saturn guidelines for judicial time management comments and implementation examples. [Em linha]2013). Disponível em WWW:URL:http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/Delais/Saturn_15_Guidelines_Plus_IRSIG_draft_121214_en.pdf.

FALAVIGNA, G. *et al.* - Judicial productivity, delay and efficiency: A Directional Distance Function (DDF) approach. **European Journal of Operational Research**. ISSN03772217. 240:2 (2015) 592–601. doi: 10.1016/j.ejor.2014.07.014.

FERRANDINO, J. - The Impact of Revision 7 on the Technical Efficiency of Florida's Circuit Courts. **Justice System Journal**. ISSN0098-261X. 33:1 (2012) 22–46. doi: 10.1080/0098261X.2012.10768000.

FERRANDINO, J. - Testing the Packer Theorem: The Efficiency of Florida's Criminal Circuit Courts. **American Journal of Criminal Justice**. ISSN1066-2316. 39:2 (2013) 375–393. doi: 10.1007/s12103-013-9207-5.

FERRIER, G. D.; TRIVITT, J. S. - Incorporating quality into the measurement of hospital efficiency: a double DEA approach. **Journal of Productivity Analysis**. ISSN0895-562X. 40:3 (2012) 337–355. doi: 10.1007/s11123-012-0305-z.

FINOCCHIARO CASTRO, M.; GUCCIO, C. - Searching for the source of technical inefficiency in Italian judicial districts: an empirical investigation. **European Journal of Law and Economics**. ISSN0929-1261. 38:3 (2014) 369–391. doi: 10.1007/s10657-012-9329-0.

FOCHEZATTO, A. - Análise da eficiência relativa dos tribunais da justiça estadual brasileira utilizando o método DEA. **aecr.org**. [Em linha]2010). [Consult. 27 jun. 2014]. Disponível em

WWW:URL:<http://www.reunionesdeestudiosregionales.org/elvasBadajoz2010/htdocs/pdf/p50.pdf>.

GARCIA, SOFIA AMARAL, GAROUPA, N.; VILAÇA, G. V. - A justiça cível em Portugal: uma perspectiva quantitativa. [Em linha]2008) 252. Disponível em WWW:URL:<http://www.flad.pt/documentos/1215711130M3xDT4j14Pi18GE6.pdf>.

GARCÍA-RUBIO, MIGUEL A., ROSALES-LÓPEZ, V. - Justicia y Economía: Evaluando la Eficiencia Judicial en Andalucía. [Em linha]2010). Disponível em WWW:URL:http://www.indret.com/pdf/773_es.pdf.

GAROUPA, N. - Os tribunais em situação de ruptura processual. **XXI Ter opinião**. [Em linha]2011) 186–188. Disponível em WWW:URL:<http://www.ffms.pt/upload/docs/87aabf84-d265-4a40-be6f-40351c1bc16b.pdf>.

GOMES, A. O.; GUIMARÃES, T. A. - Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**. ISSN0034-7612. 47:2 (2013) 379–401. doi: 10.1590/S0034-76122013000200005.

GONÇALVES, P. L. - Valor de Referência Processual - VRP. In **Seminário Internacional Reforma Judiciária: as leis processuais e a reorganização dos tribunais** [Em linha] Disponível em WWW:URL:http://www.dgpj.mj.pt/sections/informacao-e-eventos/anexos/reforma-judiciaria/2dia-pedro-lima/downloadFile/file/2Dia_PEDRO_LIMA_GONCALVES.pdf?nocache=1334139949.88.

GORMAN, M. F.; RUGGIERO, J. - Evaluating U.S. judicial district prosecutor performance using DEA: are disadvantaged counties more inefficient? **European Journal of Law and Economics**. ISSN0929-1261. 27:3 (2009) 275–283. doi: 10.1007/s10657-008-9093-3.

GRILO, M. S. - A reação institucional à ineficiência dos tribunais judiciais. [Em linha]2013) 1–60. Disponível em WWW:URL:http://sigarra.up.pt/fdup/pt/publs_pesquisa.FormView?p_id=13067.

HAGSTEDT, K.; PROOS, J. - Has the recent restructuring of the Swedish district courts improved efficiency? : A DEA analysis. [Em linha]2008). [Consult. 21 jun. 2014]. Disponível em WWW:URL:<http://uu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:132245>.

HAY GROUP, S. A. - Estudo sobre Contingentação Processual. [Em linha]2002). Disponível em WWW:URL:<http://www.asjp.pt/wp-content/uploads/2010/05/5-Estudo-para-o-CSM-contingentação-penal-Hay-Group.pdf>.

IGREJA MATOS, J. - Relatório de Acompanhamento “Contingentação Processual.” **Conselho Superior da Magistratura**. 2012) 1–18.

KITTELSEN, S. A. C.; FÖRSUND, F. R. - Efficiency analysis of Norwegian district courts. **Journal of Productivity Analysis**. ISSN0895-562X. 3:3 (1992) 277–306. doi: 10.1007/BF00158357.

LEWIN, ARIE Y., MOREY, RICHARD C., COOK, T. J. - Evaluating the administrative efficiency of courts. **Omega**. 4:1982) 401–411.

MALGORZATA GUZOWSKA, T. S. - An Examination of the efficiency of Polish public sector entities based on public prosecutor offices. **Operations Research and Decisions**. 2:2010) 41 – 57.

MARSELLI, R.; VANNINI, M. - L'efficienza tecnica dei distretti di Corte d'Appello italiani: aspetti metodologici, benchmarking e arretrato smaltibile. **Working Paper CRENoS**. [Em linha]2004). [Consult. 22 jun. 2014]. Disponível em WWW:URL:<http://ideas.repec.org/p/cns/cnscwp/200409.html>.

MARTINS, D. B. - A provisão de serviços públicos de resolução judicial de litígios: análise económica do sistema judicial português. **Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão**. [Em linha]2009). [Consult. 31 jan. 2014]. Disponível em WWW:URL:<http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/521>.

MCMILLAN, JAMES, TEMIN, C. - Dynamic Case Weighting: using the data we have to manage the courts. [Em linha]2009). [Consult. 15 abr. 2014]. Disponível em WWW:URL:<http://connection.ebscohost.com/c/articles/48918802/dynamic-case-weighting-using-data-we-have-manage-courts>.

MEZA, LÍDIA ÂNGULO, LINS, M. P. E. - Review of Methods for Increasing Discrimination in Data Envelopment Analysis. **Annals of Operations Research**. 116 (2002) 225–242.

NOGUEIRA, J. M. M. *et al.* - Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Administração Pública**. ISSN0034-7612. 46:5 (2012) 1317–1340. doi: 10.1590/S0034-76122012000500007.

PASCUAL, G. D. - La perniciosa influencia de las retribuciones variables de los jueces sobre el sentido de sus decisiones. **Indret**. [Em linha]2008). Disponível em WWW:URL:http://www.indret.com/pdf/569_es.pdf.

PEDRAJA-CHAPARRO, F.; SALINAS-JIMENEZ, J. - An assessment of the efficiency of Spanish Courts using DEA. **Applied Economics**. ISSN0003-6846. 28:11 (1996) 1391–1403. doi: 10.1080/000368496327651.

PEYRACHE, A.; ZAGO, A. - Large Courts , Small Justice! **Centre for Efficiency and Productivity Analysis**. St. Lucia, Qld. 4072 Australia. WP06:2012).

PORTELA, M. C. A. S.; CAMANHO, A. S.; BORGES, D. N. - BESP – benchmarking of Portuguese secondary schools. **Benchmarking: An International Journal**. ISSN 1463-5771. 18:2 (2011) 240–260.

PORTELA, M. C. A. S.; CAMANHO, A. S.; KESHVARI, A. - Assessing the evolution of school performance and value-added: trends over four years. **Journal of Productivity Analysis**. ISSN 1573-0441. 39:1 (2013) 1–14.

PORTELA, M. C. A. S.; THANASSOULIS, E. - Comparative performance analysis of portuguese bank branches. **European Journal of Operational Research**. Guimarães, Portugal. ISSN03772217. 177:2006) 1275–1288. doi: 10.1016/j.ejor.2006.01.007.

PORTUGAL. GOVERNO. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA - Linhas Estratégicas para a Reforma da Organização Judiciária. [Em linha]2012). Disponível em WWW:URL:http://www.portugal.gov.pt/media/634714/20120615_linhas_estrategicas_reforma_organizacao_judici_ria.pdf.

PORTUGAL. GOVERNO. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. DIREÇÃO-GERAL DE POLÍTICA DE JUSTIÇA - Relatório da Comissão para a Eficiência Operacional da Justiça (2010-2013). [Em linha]2010). [Consult. 21 fev. 2014]. Disponível em WWW:URL:http://issuu.com/maitv/docs/anexo-_ceoj-_2010_-_apresenta__o_estatistica#.

PORTUGAL. GOVERNO. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. GABINETE DO MINISTRO - Despacho 9961/2010, de 14.06. **D.R., 2^a, N^o 113**. [Em linha]2010). Disponível em WWW:URL:<http://dre.pt/pdf2sdip/2010/06/113000000/3231532317.pdf>.

PORTUGAL. GOVERNO. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. GABINETE DO MINISTRO - Despacho 7818/2011, de 30.05. **D.R. 2^a, N^o 104**. [Em linha]2011). Disponível em WWW:URL:http://www.dgpj.mj.pt/sections/noticias/linhas-orientadoras-para/downloadFile/attachedFile_f0/Desp_7818.pdf?nocache=1306753712.85.

POSNER, R. A. - Is the Ninth Circuit Too Large? A Statistical Study of Judicial Quality. **The Journal of Legal Studies**. 29:2 (2000) 711–19.

POSNER, R. A. - Judicial behavior and performance: an economic approach. **Florida State University Law Review**. 32:2005) 1259–1280.

PRATA, R. - Liderança do Juiz-Presidente da Comarca - Sentido, Limites e Potencialidades (no âmbito da Proposta de Lei de Organização do Sistema Judiciário). [Em linha]2013a). Disponível em WWW:URL:https://docs.google.com/document/d/1KGU941tVdmVA3PPfuMqTTB22z_LZmCWVQ5BL7voR7cQ/edit?usp=sharing.

PRATA, R. - Gestão Estratégica de Recursos Humanos nos Tribunais: - a intervenção do juiz-presidente na Formação -. [Em linha]2013b). Disponível em WWW:URL:<https://drive.google.com/file/d/0B7uSMOCSMjTfS2Zrei0wMDVqODg/edit?usp=sharing>.

ROSALES-LÓPEZ, V. - Economics of court performance: an empirical analysis. **European Journal of Law and Economics**. ISSN0929-1261. 25:3 (2008) 231–251. doi: 10.1007/s10657-008-9047-9.

SANTOS ET AL. - Os actos e os tempos dos juízes : contributos para a construção de indicadores da distribuição processual nos juízos cíveis. **Observatório Permanente da Justiça**. [Em linha]2005). Disponível em WWW:URL:http://opj.ces.uc.pt/pdf/Os_actos_e_os_tempos.pdf.

SANTOS, S. P.; AMADO, C. A. F. - On the need for reform of the Portuguese judicial system – Does Data Envelopment Analysis assessment support it? **Omega**. ISSN03050483. 47:2014) 1–16. doi: 10.1016/j.omega.2014.02.007.

SCHEEL, H. - EMS: Efficiency Measurement System User's Manual. [Em linha]2000). [Consult. 29 abr. 2014]. Disponível em WWW:URL:<http://www.holger-scheel.de/ems/ems.pdf>.

SCHNEIDER, M. R. - Judicial Career Incentives and Court Performance: An Empirical Study of the German Labour Courts of Appeal. **European Journal of Law and Economics**. ISSN0929-1261. 20:2 (2005) 127–144. doi: 10.1007/s10657-005-1733-2.

SOLUM, L. L. - A Tournament of Virtue. **University of San Diego Public Law and Legal Theory Research Paper Series**. 32:2004) 1365–1400.

SOUSA, M. C. S.; SCHWENGBER, S. B. - Efficiency estimates for judicial services in Brazil: nonparametric FDH (Free Disposal Hull) and the expected order-m efficiency scores for Rio Grande do Sul Courts'. [Em linha]2005). [Consult. 31 jan. 2014]. Disponível em WWW:URL:<http://econpapers.repec.org/RePEc:anp:en2005:053>.

SOUZA, A. P. De - Mensuração da eficiência na justiça do trabalho: uma análise não-paramétrica. [Em linha]2010). [Consult. 12 set. 2014]. Disponível em WWW:URL:<https://vpn2.iscte.pt/+CSCO+0h756767633A2F2F65726362667667626576622E68616F2E6F65++/handle/10482/9872>.

TSAI, C.-F.; TSAI, J.-H. - Performance Evaluation of the Judicial System in Taiwan Using Data Envelopment Analysis and Decision Trees. **2010 Second International Conference on Computer Engineering and Applications**. 2:2010) 290–294. doi: 10.1109/ICCEA.2010.208.

TULKENS, H. - On FDH efficiency analysis: some methodological issues and applications to retail banking, courts and urban transit. **Journal of Productivity Analysis**. 4:1-2 June 1990 (1993) 183–210. doi: 10.1007/BF01073473.

YEUNG, L. L.-T.; AZEVEDO, P. F. De - Além dos “ achismos ” e das evidências anedóticas: medindo a eficiência dos tribunais brasileiros. **Economia Aplicada**. ISSN1413-8050. 16:4 (2012) 643–663. doi: 10.1590/S1413-80502012000400005.

Contributo para a avaliação da eficiência dos tribunais

12. Anexo 1

Média de total processos entrados nas espécies ativas

Julzo	Acidente trabalho/doença profissional	Caução (art.º 197.º CPP)	Comunicação	Divórcio e separações	Embargos/oposição	Especial	Execução comunitária (entre 15/9/2003 e 31/8/2003)	Execução comunitária (entre 15/9/2003 e 31/8/2003)	Execução especial	Execução laboral	Falência/Insolvência/R.EMP.	Habitação Corporativa	Habilitação de Herdeiros	Incidente de Quebra Sigilo Bancário	Internamento Compulsivo	Internamento Compulsivo Confirmado Judicial	Interrogatório Estrangeiros	Inventário	Notificação Judicial/Avulsas	Outras ações especiais	Outros processos N.E.	Procedimentos cautelares	Processo Especial de Revitalização	Processo Tutela r/cível	Processo Tutela Educativa	Reclamação de Crédito	Recursos contra ordenação
Abrantes1	0	0	177	10	21	35	0	347	0	0	9	0	1	0	0	0	6	3	7	28	1	0	34	0	35	0	
Abrantes2	0	0	176	4	14	35	0	331	0	0	10	0	0	0	0	0	7	5	9	23	4	0	36	0	26	0	
Abrantes3	0	0	175	5	22	31	0	342	0	0	11	0	0	0	0	0	8	4	2	28	0	0	26	0	44	0	
Albufeira1	0	0	357	0	29	158	0	644	0	0	3	0	1	0	0	0	9	0	9	0	10	13	0	0	44	18	
Albufeira2	0	4	343	0	25	168	0	599	0	0	3	0	0	2	0	0	11	0	4	3	12	17	0	0	31	19	
Albufeira3	0	0	347	0	20	164	0	662	0	0	0	0	0	3	0	0	9	0	8	1	17	13	0	0	29	21	
Alcanena	0	0	151	3	18	18	1	341	0	0	12	0	0	0	0	0	4	0	2	30	7	0	27	0	35	10	
Alcobaça1	0	0	242	2	28	76	2	476	0	0	34	0	0	0	0	0	2	1	5	39	14	0	35	0	55	5	
Alcobaça2	0	0	238	3	33	77	0	475	0	0	35	0	1	1	0	0	2	3	9	53	13	0	37	0	55	2	
Alcobaça3	0	0	239	4	35	77	1	474	0	0	37	0	0	0	0	0	2	1	8	40	11	0	33	0	53	3	
Alenquer1	0	0	244	0	82	0	672	0	0	0	25	0	0	4	0	0	0	0	3	1	36	13	0	0	47	28	
Alenquer2	0	0	251	0	31	86	0	664	0	0	27	0	1	0	0	0	0	0	8	2	37	11	0	0	59	30	
Alfândega da Fé	0	0	37	0	1	6	0	72	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	7	2	0	2	0	4	0
Alijó	0	0	207	12	5	59	0	182	0	0	1	0	0	0	0	0	8	0	4	18	0	0	18	0	5	1	
Almeida	0	0	84	0	4	39	0	83	0	0	1	0	0	0	0	0	14	1	0	0	2	0	3	0	1	5	
Almeirim	0	0	329	16	52	137	3	889	0	0	37	0	4	0	0	0	10	17	4	65	20	0	67	0	99	20	
Almodôvar	0	0	59	1	2	13	0	86	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	0	0	8	0	2	2	
Alvaiázere	0	0	89	0	1	15	0	102	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	9	0	0	4	0	7	0	
Amarante1	0	0	324	14	29	43	17	412	1	0	18	0	1	0	0	0	7	1	12	47	16	0	37	0	42	0	
Amarante2	0	0	267	14	31	45	0	401	0	0	16	0	0	0	0	0	2	1	12	42	9	0	29	0	46	0	
Amarante3	0	0	266	10	40	38	1	405	1	0	20	0	0	0	0	0	0	0	5	49	11	0	28	0	42	0	
Ames	0	0	262	0	36	101	0	402	0	0	29	0	0	1	0	0	5	4	14	39	10	0	0	0	62	0	
Angra do Heroísmo1	3	0	255	9	2	79	0	544	0	0	3	0	0	0	0	0	1	2	6	2	2	0	34	0	16	2	
Angra do Heroísmo2	1	0	244	5	2	81	0	534	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	7	1	0	0	43	1	17	1	
Ansião	0	0	175	2	17	30	0	274	0	0	11	0	0	0	0	0	8	0	1	18	3	0	11	0	38	0	
Arcos de Valdevez	0	0	239	18	14	83	0	243	0	0	2	0	0	1	0	0	33	4	16	5	17	0	33	0	13	1	
Arganil	0	0	176	0	9	71	0	309	0	0	6	0	0	0	0	0	2	3	1	13	1	0	0	0	18	1	
Armamar	0	0	76	0	0	8	0	96	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	5	0	
Arouca	0	0	224	11	21	61	0	308	0	0	6	0	3	0	0	0	12	4	4	31	6	0	24	0	35	0	
Arraiolos	0	0	93	2	6	28	0	172	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	1	0	14	0	10	0	
Avis	0	0	33	0	0	8	0	77	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8	2	0	3	0	2	0	
Baía	0	0	192	18	17	30	0	314	1	0	9	0	2	0	0	0	7	1	5	22	5	0	28	0	41	2	
Beja1	0	0	252	3	9	101	0	578	0	0	7	0	0	1	0	0	3	7	1	18	1	0	54	0	32	3	
Beja2	0	0	246	5	8	106	0	545	0	0	7	0	0	0	0	0	2	3	2	16	4	0	49	0	27	3	
Benavente1	0	0	339	0	55	113	0	718	0	0	27	2	1	3	0	0	0	10	5	50	18	0	0	0	74	13	
Benavente2	0	0	327	0	50	110	1	685	0	0	26	0	2	0	0	0	0	9	4	46	22	0	0	0	72	9	
Bombarral	0	0	137	3	16	59	0	340	0	0	11	0	0	0	0	0	0	4	2	24	2	0	33	0	29	2	
Botijas	0	0	60	0	2	36	0	101	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Bragança1	0	0	229	4	12	93	0	367	0	0	1	0	0	0	0	1	0	9	2	5	16	6	26	0	24	0	
Bragança2	0	0	231	2	12	95	0	357	0	0	3	0	0	0	0	1	0	8	0	5	22	3	34	0	29	0	
Cabeceiras de Basto	0	0	216	5	7	62	0	254	2	0	3	0	1	0	1	0	0	3	3	6	19	5	18	0	32	3	
Cadaval	0	0	140	4	14	32	0	288	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	2	5	1	0	37	0	18	0	
Caldas da Rainha1	0	0	274	5	28	72	0	547	0	0	6	0	0	0	0	0	2	6	16	45	11	0	49	0	50	19	
Caldas da Rainha2	0	0	280	5	31	66	1	554	0	0	27	0	2	0	0	0	2	7	3	35	12	0	51	0	56	14	
Caldas da Rainha3	0	0	281	4	29	65	0	563	1	0	26	0	0	1	0	0	0	10	10	35	11	0	54	0	51	18	
Caminha	0	0	169	10	16	35	0	253	1	0	5	0	0	0	0	0	12	10	15	17	11	0	26	0	20	8	
Cantanhede1	0	0	188	11	34	43	0	374	0	0	7	0	0	0	0	0	11	2	2	16	5	0	32	0	16	10	
Cantanhede2	0	0	184	4	31	42	0	394	0	0	6	0	0	0	0	0	4	0	3	21	6	0	41	0	29	11	
Carrizosa de Ansiães	0	0	66	0	1	7	0	55	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0
Cartaxo1	0	0	268	14	26	96	0	532	0	0	16	0	1	0	0	0	2	6	4	7	28	10	0	44	0	44	24
Cartaxo2	0	0	264	10	22	96	0	520	0	0	18	0	4	0	0	0	0	5	1	10	34	11	0	54	0	45	22
Castelo Branco1	0	0	226	14	25	101	0	383	0	0	2	0	0	0	0	0	4	3	7	16	7	0	29	0	24	3	
Castelo Branco2	0	0	235	15	19	99	0	389	0	0	3	0	0	0	0	0	7	3	4	20	4	0	40	0	26	1	
Castelo Branco3	0	0	233	17	23	99	0	384	0	0	3	0	0	0	0	0	13	5	3	22	10	0	22	0	38	21	
Castelo de Paiva	0	0	187	8	10	98	0	245	0	0	9	0	0	0	0	0	3	1	4	31	0	0	19	0	29	2	
Castelo de Vide	0	0	56	0	1	8	0	84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	0	0
Castro Daire	0	0	147	7	15	23	0	186	0	0	0	0	1	0	0	0	6	2	5	2	0	0	21	0	9	1	
Celorico da Beira	0	0	93	2	4	22	0	101	0	0	2	0	0	0	0	0	3	2	0	11	0	0	4	0	6	1	
Celorico de Basto	0	0	231	16	28	80	0	272	0	0	7	0	0	0	0	0	7	0	7	23	14	0	33	0	59	1	
Chaves1	0	0	287	10	23	43	0	309	0	0	5	0	0	0	0	0	14	2	10	20	7	0	27	1	17	0	
Chaves2	0	0	282	3	24	44	1	316	0	0	3	0	0	0	0	0	0	14	4	12	12	14	0	27	0	17	0
Cinfães	0	0	188	7	8	32	0	209	0	0	3	0	1	0	0	0	13	2	1	22	0	0	26	0	17	2	
Condeixa-a-Nova	0	0	177	0	20	46	0	323	0	0	15	0	0	0	0	0	0	1	4	18	20	4	0	0	23	3	
Coruche	0	0	179	2	20	107	0	340	0	0	4	0	1	0	0	0	1	3	1	18	12	0	30	0	21	1	
Covilhã1	0	0	190	9	18	54	0	320	2	0	23	0	0	0	0	0	12	6	3	59	8	0	30	0	36	2	
Covilhã2	0	0	190	11	20	52	0	342	0	0	24	0	2	0	0	0	9	5									

Contributo para a avaliação da eficiência dos tribunais

Estatísticas descritivas processos MIN		MAX	MED	DP	CV																							
Vila Viçosa	0	0	160	9	14	44	0	324	0	0	6	0	2	0	0	0	0	0	3	7	23	7	0	25	0	34	1	
Vimioso	0	0	47	0	2	6	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0
Vinhais	0	0	62	1	0	3	2	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	1	0	0	3	0	0	0
Vouzela	0	0	142	4	7	17	0	160	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	7	0	4	25	4	0	10	0	18	1
Entradas espécies ativas																												
Acidente profissional	0	24	0,16	1,60	1018	%																						
Caução (art.º 197.º CPP)	0	4	0,04	0,36	873%																							
Comum	27	394	186,6	7	83,78	45%																						
Divórcios e separações	0	31	4,92	5,96	121%																							
Embargos / Oposição	0	60	16,61	14,10	85%																							
Especial	0	168	53,86	35,44	66%																							
Execução comum (< 15/Set-2003)	0	52	0,53	3,40	637%																							
Execução Comum (entre 15/9/2003 e 31/8/2013)	33	1184	336,5	9	191,01	57%																						
Execução especial	0	6	0,17	0,60	346%																							
Execução Laboral	0	7	0,04	0,47	1137	%																						
Falência/ Insolvência/ R.Emp.	0	44	9,16	11,10	121%																							
Habeas Corpus	0	2	0,01	0,13	1151	%																						
Habilitação de Herdeiros	0	5	0,42	0,84	202%																							
Incidente de Quebra Sigilo Bancário	0	4	0,13	0,54	413%																							
Internamento Compulsivo	0	4	0,14	0,54	382%																							
Internamento Compulsivo	0	5	0,07	0,45	623%																							
Confirmação Judicial	0	14	0,34	1,58	466%																							
Interrogatório Estrangeiros	0	33	4,32	4,82	112%																							
Inventário	0	33	2,86	3,99	139%																							
Notificação Judicial Avulsa	0	35	5,10	5,77	113%																							
Outras acções especiais	0	91	21,98	19,81	90%																							
Outros processos N.E.	0	31	5,72	6,37	111%																							
Procedimentos cautelares	0	3	0,03	0,28	966%																							
Processo Especial de Revitalização	0	91	20,08	17,76	88%																							
Processo tutelar cível	0	7	0,07	0,50	765%																							
Reclamação de Créditos	0	111	28,57	22,76	80%																							
Recurso contra-ordenação	0	30	4,29	6,05	141%																							
Média de total processos findos nas espécies ativas																												
Juízo	Acidente trabalho/doença profissional	Caução (art.º 197.º CPP)	Comum	Divórcios e separações	Embargos / Oposição	Especial	Execução comum (< 15/Set-2003)	Execução Comum (entre 15/9/2003 e 31/8/2013)	Execução especial	Execução Laboral	Falência/ Insolvência/ R.Emp.	Habeas Corpus	Habilitação de Herdeiros	Incidente de Quebra Sigilo Bancário	Internamento Compulsivo	Internamento Compulsivo - Estrangeiros	Interrogatório	Inventário	Notificação Judicial Avulsa	Outras acções especiais	Outros processos N.E.	Procedimentos cautelares	Processo Especial de Revitalização	Processo Tutelar cível	Processo Tutelar Educativo	Reclamação de Créditos	Recurso contra-ordenação	
Abrantes1	0	0	186	12	23	32	1	273	0	0	9	0	1	0	0	0	0	11	9	9	22	1	0	38	0	44	2	
Abrantes2	0	0	174	7	0	36	0	250	0	0	9	0	0	0	0	0	0	7	8	6	7	21	6	0	36	0	27	0
Abrantes3	0	0	174	9	19	35	1	280	0	0	11	0	0	0	0	0	0	8	3	7	30	3	0	25	0	37	0	0
Albufeira1	0	0	297	0	28	150	1	371	0	0	4	0	0	2	0	0	0	8	0	13	2	6	13	0	0	39	16	0
Albufeira2	0	4	337	0	12	163	7	321	0	0	5	0	0	0	0	0	0	9	0	9	1	10	13	0	0	11	21	0
Albufeira3	0	0	297	0	11	156	3	344	0	0	3	0	0	3	0	0	0	10	0	11	3	6	14	0	0	27	22	0
Alcancena	0	0	163	6	19	15	6	242	0	0	11	0	0	0	0	0	0	5	0	4	27	7	0	24	0	32	8	0
Alcobaça1	0	0	251	3	14	75	7	282	0	0	31	0	1	0	0	0	0	4	4	5	17	12	0	33	0	35	3	0
Alcobaça2	0	0	288	7	31	78	26	322	0	0	36	0	1	0	0	0	0	3	2	11	35	13	0	35	0	50	5	0
Alcobaça3	0	0	266	5	12	77	10	339	0	0	30	0	0	0	0	0	0	3	6	7	18	14	0	33	0	27	2	0
Alenquer1	0	0	269	0	28	80	22	453	0	0	19	0	0	4	0	0	0	0	0	4	3	27	17	0	0	31	34	0
Alenquer2	0	0	264	0	26	79	26	428	0	0	28	2	0	1	1	0	0	1	0	7	4	28	11	0	0	41	33	0
Alfândega da Fé	0	0	48	0	1	8	0	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6	1	0	3	1	0	0
Alijó	0	0	194	11	1	57	0	107	0	0	2	0	0	0	0	0	0	13	0	2	15	1	0	21	0	4	2	0
Almeida	0	0	79	2	2	40	0	57	0	0	1	0	0	0	0	0	0	10	2	0	0	2	0	0	3	0	1	6
Almeirim	0	0	360	22	14	123	22	390	0	0	34	0	2	0	0	0	0	8	16	2	31	13	0	53	0	56	24	0
Almodôvar	0	0	69	0	1	12	0	57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	10	0	0	3
Alvázere	0	0	88	0	0	17	0	71	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	7	11	0	0	3	4	0	0
Amarante1	0	0	357	16	42	51	28	419	2	0	20	0	2	0	0	0	0	13	1	11	44	18	0	41	0	40	2	0
Amarante2	0	0	237	13	13	41	2	354	0	0	18	0	1	0	1	0	0	3	1	10	30	9	0	27	0	37	0	0
Amarante3	0	0	259	9	31	35	1	366	1	0	21	0	0	0	0	0	0	7	1	8	39	7	0	25	0	44	0	0
Amarelos	0	0	305	0	39	100	0	274	0	0	27	0	0	0	1	0	0	9	3	18	23	13	0	0	0	62	0	0
Angra do Heroísmo1	5	0	266	17	2	73	9	330	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	1	0	39	1	19	3	0
Angra do Heroísmo2	0	0	205	9	0	78	2	280	0	0	3	0	0	0	0	0	0	5	2	7	0	0	0	0	49	0	13	1
Ansião	0	0	168	2	15	31	1	211	0	0	13	0	0	0	0	0	0	8	0	1	8	3	0	15	0	31	1	0
Arcos do Valdevez	0	0	204	15	9	78	0	181	0	0	1	0	2	0	2	0	0	44	3	13	6	19	0	31	0	11	1	0
Arganil	0	0	177	0	12	70	1	159	0	0	4	0	1	0	1	0	0	1	0	2	4	1	0	0	0	17	0	0
Armamar	0	0	84	1	9	0	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	2	7	0	0
Arcosa	0	0	261	9	28	59	1	230	0	0	6	0	2	0	0	0	0	21	2	7	27	8	0	25	0	38	2	0
Arraiolos	0	0	112	3	6	31	5	115	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	1	0	15	0	9	0	0
Avis	0	0	39	0	0	6	0	63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	0	5	0	3	0	0
Baião	0	0	192	22	15	24	2	249	2	0	2	0	1	0	1	0	0	5	1	7	16	7	0	28	0	35	1	0
Beja1	0	0	225	7	5	99	4	430	0	0	6	0	1	0	0	0	0	8	6	3	9	2	0	54	0	14	1	0
Beja2	0	0	252	7	5	106	5	263	0	0	9	0	0	0	0	0	0	2	3	5	12	3	0	48	0	12	8	0
Benavente1	0	0	463	0	33	110	29	359	0	0	29	0	3	2	0	0	0	0	9	4	28	24	0	0	0	53	18	0
Benavente2	0	0	315	0	13	95	22	289	0	0	25	0	1	0	0	0	0	0	9	6	27	18	0	1	0	34	16	0
Bombarral	0	0	140	8	15	56	0	221	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	3	3	15	1	0	33	0	20	3	0
Botas	0	0	67	0	1	2	0	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Bragança1	0	0	243	5	21	92	1	289	0	0	3	0	0	0	1	0	0	10	1	5	7	3	0	28	0	32	2	0
Bragança2	0	0	261	6	17	94	2	247	0	0	5	0	0	0	0	0	0	16	1	5	16	4	0	36	0	30	1	0
Cabeceiras de Basto	0	0	209	2	3	59	5	174	0	0	6	0																

Contributo para a avaliação da eficiência dos tribunais

Fundão2	0	0	161	5	4	49	0	239	0	0	6	0	0	2	0	0	0	11	1	5	10	3	0	18	0	16	2	
Golegã	0	0	137	7	2	36	2	182	0	0	7	0	0	0	0	0	0	3	10	4	8	7	0	34	0	21	2	
Gouveia	0	0	116	5	10	42	0	126	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	1	2	1	0	17	3	8	0	
Guarda1	0	0	203	11	9	44	6	264	0	0	2	0	0	0	0	1	0	11	0	6	16	7	0	25	0	28	1	
Guarda2	0	0	178	6	12	43	0	198	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	4	8	14	3	0	17	0	13	1	
Guarda3	0	0	189	5	22	45	2	217	0	0	5	0	0	0	1	0	0	6	3	2	9	9	0	22	0	20	1	
Horta	127	23	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	0	46	0	12	10	
Idanha-Nova	0	0	110	0	1	21	0	257	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	4	0	1	3	
Lagos1	0	0	267	0	17	90	4	241	0	0	10	0	0	0	0	0	1	0	6	7	8	18	0	0	0	23	9	
Lagos2	0	0	249	0	1	90	0	178	0	0	15	0	0	0	0	0	1	0	8	4	9	14	0	0	0	11	10	
Lamego1	0	0	219	12	6	26	7	196	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	4	1	9	4	0	21	0	13	1	
Lamego2	0	0	243	5	17	27	3	204	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	6	4	14	3	0	19	0	20	2	
Lousiã	0	0	221	22	20	70	0	257	0	0	19	0	0	0	0	0	0	10	20	8	34	16	0	42	0	29	3	
Lousã	0	0	347	0	27	62	8	385	0	0	18	0	0	0	1	0	0	7	5	21	34	16	0	0	0	53	11	
Lousada1	0	0	304	33	50	38	1	366	1	0	41	0	1	0	0	0	0	8	7	35	101	11	0	47	0	85	7	
Lousada2	0	0	305	26	46	40	3	359	0	0	44	0	0	0	0	0	0	1	8	20	76	23	0	48	0	64	8	
Mação	0	0	77	0	5	4	1	93	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	1	7	0	0	5	0	1	0	
Macedo de Cavaleiros	0	0	172	1	3	58	2	135	0	0	1	0	0	0	1	0	0	8	0	0	25	1	0	34	0	18	2	
Mangualde1	0	0	148	3	2	18	0	166	1	0	3	0	0	0	0	0	0	5	2	2	8	1	0	8	0	12	2	
Mangualde2	0	0	151	7	2	18	4	168	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	4	8	3	0	4	0	27	1	
Marco de Canaveses1	0	0	398	38	56	59	35	360	0	0	26	0	0	0	1	0	0	9	5	13	51	15	0	36	0	48	8	
Marco de Canaveses2	0	0	322	14	16	56	20	225	0	0	23	0	0	0	0	0	0	2	12	5	26	17	0	29	0	23	9	
Marinha Grande1	0	0	228	6	22	96	6	243	0	0	20	0	0	0	0	0	0	4	3	9	36	11	0	37	0	40	3	
Marinha Grande2	0	0	224	3	11	48	6	249	0	0	3	0	0	0	0	0	0	22	9	2	9	11	0	42	0	29	4	
Marinha Grande3	0	0	250	5	26	49	19	343	0	0	24	0	1	0	0	0	0	4	2	8	23	9	0	35	0	31	3	
Mealhada	0	0	255	0	34	103	6	367	0	0	15	0	0	0	0	0	0	5	3	2	34	7	0	5	0	55	0	
Meda	0	0	65	1	1	24	0	58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	20	0	0	6	0	0	0	
Melgão	0	0	103	0	1	41	0	78	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	2	0	7	1	2	0	
Mértola	0	0	65	0	0	11	0	46	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	6	0	4	0	0	0	
Mesão Frio	0	0	56	1	0	3	0	35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	5	0	1	1	
Mira	0	0	146	0	14	48	0	157	0	0	2	0	0	0	2	0	0	3	1	0	2	1	0	10	0	10	3	
Miranda do Douro	0	0	62	0	2	14	0	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	10	0	0	3	0	2	0	
Mirandela1	0	0	191	5	8	23	1	130	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	0	3	20	2	0	19	0	8	0	
Mirandela2	0	0	162	2	3	16	2	162	0	0	3	23	0	0	0	0	0	0	3	2	3	0	0	18	5	0	0	
Mogadouro	0	0	103	4	7	18	0	101	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	4	0	1	19	0	4	0	7	0	
Moimenta da Beira	0	0	211	9	8	32	2	176	0	0	1	0	0	0	0	0	0	10	0	1	0	3	0	17	0	12	1	
Moita1	0	0	209	0	13	37	18	249	0	0	3	0	0	2	0	0	0	1	12	0	6	2	0	4	0	33	0	
Moita2	0	0	219	0	19	37	21	309	0	0	5	0	1	7	0	0	0	0	13	0	7	3	0	4	0	44	1	
Moita3	0	0	223	0	6	41	16	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3	13	3	0	2	0	19	1	
Monção	0	0	170	8	12	84	0	142	0	0	3	0	1	0	0	0	0	11	2	6	21	9	0	14	0	13	4	
Monchique	0	0	52	0	1	17	0	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Mondim de Basto	0	0	79	0	4	3	0	63	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	2	3	0	7	0	2	2
Montalegre	0	0	162	4	7	35	0	103	0	0	0	0	0	0	2	0	0	36	1	4	14	1	0	7	0	5	2	
Montemor-o-Novo1	0	0	137	0	1	64	2	141	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	1	3	0	16	4	0	3	
Montemor-o-Novo2	0	0	150	6	2	68	3	152	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	1	0	23	7	7	7	
Montemor-o-Velho	0	0	245	13	14	119	2	262	0	0	14	0	1	0	0	0	0	7	10	2	17	6	0	54	0	23	3	
Montijo1	0	0	214	0	23	94	10	383	0	0	11	0	0	0	0	0	0	1	14	2	8	8	0	0	0	38	9	
Montijo2	0	0	217	0	24	90	7	390	0	0	9	0	0	2	0	0	0	0	12	0	15	11	0	0	0	26	8	
Montijo3	0	0	236	0	20	93	15	428	0	0	9	0	0	1	0	0	0	0	17	5	10	5	0	0	0	29	13	
Moura	0	0	135	11	7	26	2	204	0	0	6	0	0	0	0	0	0	11	1	2	12	3	0	32	0	20	3	
Murça	0	0	60	0	3	4	0	62	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	8	0	0	6	0	0	0	0
Nazaré	0	0	213	5	5	74	0	222	0	0	10	0	0	0	0	0	0	4	9	6	18	8	0	46	0	17	7	
Nelas	0	0	143	5	27	18	2	209	0	0	4	0	2	0	0	0	0	9	1	4	20	1	0	21	0	31	0	
Nisa	0	0	49	0	2	9	2	94	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	3	1	
Nordeste	0	0	50	3	0	8	0	45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	7	0	2	0	
Oleiros	0	0	50	0	0	3	0	58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	3	3	0	0	6	0	0	0	
Olhão da Restauração1	0	0	215	0	4	52	0	201	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	6	2	4	0	0	0	0	15	1	
Olhão da Restauração2	0	0	208	0	3	58	2	204	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	5	1	3	3	0	0	0	17	3	
Olhão da Restauração3	0	0	212	0	7	55	5	216	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	4	2	5	2	0	0	0	23	2	
Oliveira de Frades	0	0	149	0	20	33	1	196	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	3	1	7	18	3	14	0	29	0	
Oliveira do Hospital	0	0	206	9	16	47	1	353	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	2	9	12	1	0	28	2	1	0	
Ourém1	0	0	269	6	40	60	3	384	0	0	26	0	0	0	0	0	0	13	7	27	39	6	0	32	0	73	21	
Ourém2	0	0	268	3	34	62	9	399	0	0	28	0	1	0	0	0	0	4	13	8	22	33	7	33	0	75	22	
Ourique	0	0	131	0	3	63	12	112	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	3	1	15	6	0	14	0	2	12	
Paços de Ferreira1	0	0	264	8	16	64	3	404	7	0	37	0	0	0	0	0	0	10	0	13	79	6	0	30	0	56	0	
Paços de Ferreira2	0	0	257	19	24	73	31	496	2	0	27	0	0	0	0	0	0	4	5	8	40	19	0	24	0	70	0	
Paços de Ferreira3	0	0	245	20	20	66	3	410	2	0	33	0	0	0	0	0	0	4	1	22	56	10	0	19	0			

Contributo para a avaliação da eficiência dos tribunais

13. Anexo 2

	InputUnico()	ComumPCautEmbargDiv(O)	EspeciaisInvrRecCredATrab(O)	ExecucoesNIA(O)	FalênInsolvREmpRev(O)	Tutelares(O)	Outros(O)
Julzo							
Abrantes1	1	222	97	283	9	38	25
Abrantes2	1	206	78	256	9	36	21
Abrantes3	1	206	87	284	11	25	30
Albufeira1	1	338	191	385	4	0	32
Albufeira2	1	363	175	337	5	0	44
Albufeira3	1	321	185	358	3	0	41
Alcanena	1	194	56	248	11	24	36
Alcobaça1	1	281	119	293	31	33	21
Alcobaça2	1	339	142	350	36	35	41
Alcobaça3	1	297	115	354	30	33	20
Alenquer1	1	314	114	479	19	0	65
Alenquer2	1	301	124	461	28	0	66
Alfândega da Fé	1	50	10	31	0	3	6
Aljô	1	207	76	107	2	21	17
Almeida	1	83	43	57	1	3	18
Almeirim	1	409	188	428	34	53	56
Almodôvar	1	70	12	57	0	10	10
Alvaiázere	1	89	24	71	0	3	11
Amarante1	1	433	115	450	20	41	48
Amarante2	1	272	91	357	18	27	32
Amarante3	1	306	94	369	21	25	39
Amares	1	357	189	277	0	27	0
Angra do Heroísmo1	1	286	100	341	3	40	3
Angra do Heroísmo2	1	213	102	285	1	285	1
Ansião	1	188	70	212	13	15	9
Arcos de Valdevez	1	247	146	184	1	31	12
Arganil	1	189	90	160	4	0	7
Armamar	1	86	16	61	0	2	5
Arouca	1	307	6	125	6	233	31
Arraiolos	1	122	44	120	2	15	2
Avis	1	41	9	63	0	5	4
Baião	1	236	70	255	2	28	19
Beja1	1	239	124	440	6	54	11
Beja2	1	267	125	272	9	48	20
Benavente1	1	520	168	397	29	0	50
Benavente2	1	346	135	319	25	1	43
Bombarral	1	164	79	224	10	33	18
Boticas	1	68	8	32	0	2	0
Bragança1	1	272	140	291	3	28	10
Bragança2	1	288	145	250	5	36	18
Cabeceiras de Basto	1	221	96	182	6	13	33
Cadaval	1	151	64	178	1	36	9
Caldas da Rainha1	1	377	137	434	21	52	50
Caldas da Rainha2	1	366	110	440	24	57	44
Caldas da Rainha3	1	357	127	422	25	57	49
Caminha	1	214	79	191	5	27	12
Cantanhede1	1	285	76	272	7	34	46
Cantanhede2	1	236	82	323	5	40	29
Carraceda de Ansiães	1	76	19	56	0	7	2
Cartaxo1	1	317	141	320	18	45	39
Cartaxo2	1	292	147	218	14	52	44
Castelo Branco1	1	240	117	255	4	24	11
Castelo Branco2	1	315	137	282	4	42	30
Castelo Branco3	1	325	119	276	4	34	19
Castelo de Paiva	1	209	129	206	8	18	30
Castelo de Vide	1	64	48	10	0	3	3
Castro Daire	1	203	40	139	0	17	25
Celorico da Beira	1	98	29	101	1	2	9
Celorico de Basto	1	259	160	182	8	33	18
Chaves1	1	341	83	255	5	28	29
Chaves2	1	322	83	232	6	27	27
Cinfães	1	220	69	155	5	23	12
Condeixa-a-Nova	1	212	80	191	13	0	13
Coruche	1	257	126	194	4	30	16
Covilhã1	1	238	96	240	20	31	42
Covilhã2	1	239	121	302	21	34	58
Covilhã3	1	250	115	274	15	22	16
Cuba	1	103	46	137	2	30	8
Elvas1	1	269	103	242	11	42	13
Elvas2	1	259	102	214	9	34	25
Entroncamento	1	391	159	371	33	86	52
Espinho1	1	358	99	479	8	25	25
Espinho2	1	278	72	370	8	44	17
Esposende1	1	304	154	308	18	28	52
Esposende2	1	285	142	250	16	27	42
Estremoz	1	253	66	317	8	38	24
Fafe1	1	342	123	415	14	54	54
Fafe2	1	261	121	372	12	27	34
Fafe3	1	288	122	352	13	19	43
Felgueiras1	1	287	94	386	22	31	73
Felgueiras2	1	335	138	450	20	29	117
Felgueiras3	1	291	97	302	24	30	48
Ferreira do Alentejo	1	122	32	142	2	17	6
Ferreira do Zêzere	1	187	21	139	5	12	16
Figueira da Foz1	1	378	124	403	16	48	36
Figueira da Foz2	1	375	104	378	16	46	29
Figueira da Foz3	1	322	97	260	13	52	28
Figueira de Castelo Rodrigo	1	86	66	84	6	2	2
Figueiró dos Vinhos	1	188	119	135	0	20	11
Fornos de Algodres	1	45	17	57	1	3	2
Frenteira	1	78	20	107	3	6	4
Fundão1	1	167	75	194	2	16	11
Fundão2	1	172	81	240	6	14	14
Golegã	1	153	63	193	7	34	10
Gouveia	1	133	56	126	0	20	2
Guarda1	1	230	89	269	2	25	18
Guarda2	1	199	67	202	3	17	15
Guarda3	1	225	73	222	5	22	2
Horta	1	142	123	267	2	46	11
Idanha-a-Nova	1	111	25	82	0	4	6
Lagos1	1	301	120	251	10	0	18
Lagos2	1	264	105	186	15	0	20
Lamego1	1	241	42	207	2	21	10
Lamego2	1	288	54	213	0	19	17
Lourinhã	1	279	116	277	19	67	39
Lousã	1	391	143	398	18	0	46
Lousada1	1	398	166	375	41	47	109
Lousada2	1	400	125	369	44	48	84
Mação	1	82	16	94	0	1	1
Macedo de Cavaleiros	1	179	84	137	1	15	27
Mangualde1	1	154	38	169	3	8	10
Mangualde2	1	164	53	174	0	9	9
Marco de Canaveses1	1	508	129	400	26	36	60
Marco de Canaveses2	1	369	86	256	23	29	36
Marinha Grande1	1	365	103	342	5	251	39
Marinha Grande2	1	239	89	257	22	42	30
Marinha Grande3	1	289	92	364	24	35	28
Mealhada	1	296	165	376	15	5	34
Média	1	67	27	58	0	6	20
Melgaço	1	107	50	78	0	8	107
Mértola	1	66	11	46	0	4	6
Mesão Frio	1	57	5	35	0	5	2
Mira	1	161	61	158	2	10	7
Miranda do Douro	1	64	17	47	0	3	10
Mirandela1	1	206	40	131	19	20	20
Mirandela2	1	168	35	165	1	18	2
Mogadouro	1	114	29	101	1	4	24
Moimenta da Beira	1	231	54	178	1	17	1
Molta1	1	224	71	279	3	0	8
Molta2	1	240	81	342	5	4	16
Molta3	1	232	63	222	3	0	13
Monção	1	199	113	144	3	14	27
Monchique	1	53	17	36	0	0	3

Contributo para a avaliação da eficiência dos tribunais

Mondim de Basto	1	86	9	65	1	7	4
Montalegre	1	174	80	104	0	7	18
Montemor-o-Novo1	1	141	70	147	1	16	4
Montemor-o-Novo2	1	160	75	157	3	23	11
Montemor-o-Velho	1	277	151	274	14	54	21
Montijo1	1	245	136	407	11	0	18
Montijo2	1	116	252	408	9	0	25
Montijo3	1	262	127	459	9	0	24
Moura	1	157	59	207	6	32	15
Murça	1	63	6	62	2	6	8
Nazaré	1	231	100	231	10	46	25
Nelas	1	177	62	212	4	21	22
Nisa	1	51	12	96	0	4	5
Nordeste	1	53	11	45	0	7	3
Oleiros	1	50	10	58	0	6	3
Olhão da Restauração1	1	219	70	207	5	0	5
Olhão da Restauração2	1	214	76	210	9	0	6
Olhão da Restauração3	1	221	80	224	6	0	8
Oliveira de Frades	1	172	72	198	3	14	19
Oliveira do Hospital	1	232	121	356	9	28	25
Ourém1	1	321	173	394	26	32	61
Ourém2	1	312	172	416	28	33	60
Ourique	1	140	72	127	1	14	27
Paços de Ferreira1	1	294	143	414	37	30	79
Paços de Ferreira2	1	308	163	508	37	24	57
Paços de Ferreira3	1	294	154	416	33	19	56
Pampilhosa da Serra	1	27	0	26	0	0	0
Parades de Coura	1	97	0	71	0	10	0
Penacova	1	258	100	252	11	0	15
Penafiel1	1	232	70	289	15	17	23
Penafiel2	1	249	91	318	12	30	32
Penafiel3	1	250	100	341	12	23	42
Penafiel4	1	250	94	278	12	33	43
Penamacor	1	48	16	61	0	6	6
Penela	1	66	5	54	0	0	0
Peniche1	1	126	25	144	4	40	4
Peniche2	1	110	31	148	1	30	5
Peso da Régua1	1	206	60	197	0	17	18
Peso da Régua2	1	199	46	209	0	18	11
Pinhel	1	77	0	114	0	5	2
Pombal1	1	360	151	335	22	24	51
Pombal2	1	423	182	448	27	39	53
Pombal3	1	351	133	386	27	22	35
Ponta Delgada1	1	220	155	367	4	0	12
Ponta Delgada2	1	223	156	377	0	14	14
Ponta Delgada3	1	234	146	404	6	0	21
Ponta Delgada4	1	228	148	357	0	0	25
Ponta Delgada5	1	245	165	436	6	0	17
Ponta do Sol	1	406	179	332	4	69	61
Ponte de Barca	1	158	57	115	0	3	3
Ponte de Lima1	1	317	150	220	8	23	30
Ponte de Lima2	1	336	146	218	8	19	28
Ponte de Sôr	1	256	149	291	6	40	17
Portalegre1	1	215	87	216	5	46	15
Portalegre2	1	241	98	243	7	42	20
Portel	1	31	8	58	0	5	5
Porto de Mós1	1	366	126	394	24	48	22
Porto de Mós2	1	341	106	364	25	47	33
Porto Santo	1	75	12	92	1	3	0
Póvoa de Lanhoso	1	412	169	415	41	0	55
Povoação	1	12	18	59	0	7	2
Praia da Vitória	1	234	111	237	0	51	19
Redondo	1	137	76	178	1	29	4
Reguengos Monsaraz	1	126	24	176	4	26	6
Resende	1	137	29	73	0	14	10
Ribeira Grande1	1	215	79	268	0	0	9
Ribeira Grande2	1	229	82	249	0	0	13
Rio Maior1	1	151	57	204	10	24	17
Rio Maior2	1	149	53	192	9	22	20
Sabrosa	1	71	6	72	0	6	11
Sabugal	1	101	21	72	0	1	0
Santa Comba Dão1	1	200	83	222	6	17	20
Santa Comba Dão2	1	180	78	196	5	17	14
Santa Cruz1	1	363	128	332	26	55	62
Santa Cruz2	1	311	75	191	26	46	37
Santa Cruz da Graciosa	1	38	7	32	0	7	0
Santa Cruz das Flores	1	35	17	47	0	11	6
São João da Madeira1	1	126	50	167	14	13	22
São João da Madeira2	1	129	53	182	11	17	25
São João da Madeira3	1	123	63	178	10	13	8
São João da Madeira4	1	131	110	463	3	6	31
São João da Pesqueira	1	120	12	98	0	0	0
São Pedro do Sul	1	194	66	196	1	20	9
São Roque do Pico	1	150	99	107	0	32	0
São Vicente	1	96	43	14	2	10	8
Sátão	1	168	88	165	0	15	5
Seia1	1	147	88	155	2	11	11
Seia2	1	140	74	172	4	17	7
Serpa	1	117	27	181	1	17	2
Sertã	1	345	148	374	9	29	29
Sesimbra	1	429	237	672	38	0	97
Silves1	1	260	168	286	5	0	27
Silves2	1	210	110	236	0	0	24
Soure	1	200	59	170	7	20	14
Tabua	1	207	65	228	4	0	30
Tabuaço	1	55	12	52	2	8	1
Tavira	1	430	172	400	11	0	34
Tomar1	1	217	54	220	3	25	29
Tomar2	1	205	49	224	3	28	16
Tomar3	1	185	49	203	7	27	24
Tondela1	1	183	65	178	1	14	10
Tondela2	1	172	53	148	1	12	11
Torre de Moncorvo	1	135	19	87	0	0	16
Torres Novas1	1	260	106	358	18	31	41
Torres Novas2	1	257	92	294	16	42	43
Torres Vedras1	1	350	161	452	24	65	24
Torres Vedras2	1	392	171	562	28	75	44
Torres Vedras3	1	453	176	565	27	70	34
Trancoso	1	154	94	142	0	6	11
Vale de Cambra1	1	153	58	202	0	13	16
Vale de Cambra2	1	153	58	190	0	14	13
Valença	1	270	118	207	6	31	27
Valongo1	1	593	151	560	43	0	106
Valongo2	1	486	157	556	42	0	82
Valongo3	1	546	159	523	39	0	72
Valpaços	1	304	65	179	1	15	9
Velas	1	109	70	105	0	19	2
Vieira do Minho	1	193	68	138	1	0	19
Vila do Porto	1	64	8	32	0	5	5
Vila Flor	1	84	36	80	0	4	9
Vila Franca do Campo	1	132	43	103	0	0	6
Vila Nova Cerveira	1	126	34	119	0	14	6
Vila Nova de Foz Côa	1	84	32	54	0	4	18
Vila Pouca de Aguiar	1	300	86	204	1	16	34
Vila Real1	1	296	99	315	6	23	33
Vila Real2	1	281	87	278	6	23	35
Vila Real3	1	261	86	234	4	23	17
Vila Real de Santo António	1	395	152	272	16	0	52
Vila Verde1	1	370	139	269	24	0	27
Vila Verde2	1	406	152	289	24	0	35
Vila Viçosa	1	204	109	320	11	26	37
Vimioso	1	49	9	50	0	2	0
Vinhais	1	67	7	58	1	3	0
Vouzela	1	149	43	128	2	11	31
Processos findos (outputs)							
MIN	27	0	0	14	0	0	0
MAX	593	237	672	44	86	117	0
MED	223	87	237	9	20	23	0
DP	109	50	129	11	18	20	0
CV	49%	57%	54%	116%	86%	87%	0
ComumPCautEmbargDiv(O)							
EspecialischnvRecdATrab(O)							
ExecucoesNJA(O)							
FalêninsolvREmpRev(O)							
Tutulares(O)							
Outros(O)							

Contributo para a avaliação da eficiência dos tribunais

14. Anexo 3

	TotalEntrados()	ComumPCautEmbargDiv(O)	EspecialscivRecCredATrab(O)	ExecucoesNIA(O)	FalênsolvEmpRev(O)	Tutelares(O)	Outros(O)
Juízo	715	12	14	-68	0	4	-4
Abrantes1	682	7	1	-80	-1	-1	-1
Abrantes2	700	4	2	0	0	-1	2
Albufeira1	1296	61	-11	-268	1	0	-8
Albufeira2	1242	-22	-27	-266	1	0	-4
Albufeira3	1293	-58	-9	-312	3	0	-9
Alcanena	658	15	-3	-94	-1	-3	-4
Alcobaça1	1019	-6	-20	-187	-2	-2	-23
Alcobaça2	1038	52	-1	-128	0	-2	-16
Alcobaça3	1017	9	-25	-122	-7	0	-23
Alenquer1	1189	19	-16	-196	-6	0	2
Alenquer2	1207	8	-23	-210	2	0	-3
Alfândega da Fé	134	9	-2	-40	-1	1	-2
Aljij	520	-18	0	-75	1	3	-3
Almeida	237	-5	2	-26	0	0	-3
Almeirim	1769	-7	-62	-481	-3	-14	-33
Almodôvar	176	8	-1	-29	0	2	4
Alvaiázere	231	-1	-2	-32	0	-1	2
Amarante1	1020	50	12	19	2	4	0
Amarante2	916	-49	-14	-44	2	-3	-10
Amarante3	916	-21	9	-38	1	-3	-11
Amares	965	49	6	-129	-2	0	-16
Angra do Heroísmo1	971	18	-15	-205	0	6	-2
Angra do Heroísmo2	942	-38	-4	-252	1	5	-1
Ansão	588	-9	-7	-62	2	4	-9
Arcos de Valdevez	721	-40	2	-63	-1	-2	-4
Arganil	610	3	-2	-152	-2	0	-7
Armamar	198	10	1	-35	-1	0	-3
Arouca	749	44	13	-79	0	1	-2
Arraiolos	340	20	5	-62	2	1	-1
Avis	134	6	-2	-34	2	0	-4
Baião	694	4	-13	-62	-7	1	-7
Beja1	1075	-26	-19	-144	-2	0	-11
Beja2	1023	5	-12	-276	2	-1	0
Benavente1	1427	108	-24	-331	2	0	-18
Benavente2	1363	-53	-51	-375	0	1	-14
Bombarral	663	5	-11	-119	-2	0	-8
Boticas	105	8	-1	-4	0	1	0
Bragança1	794	20	10	-78	2	2	-6
Bragança2	802	39	8	-107	2	2	-5
Cabeceiras de Basto	640	-12	-8	-77	4	-5	9
Cadaval	545	-7	10	-111	0	-1	5
Caldas da Rainha1	1152	58	-3	-121	-5	2	-14
Caldas da Rainha2	1145	39	-17	-122	-3	6	-7
Caldas da Rainha3	1159	31	2	-151	-1	3	-5
Caminha	607	9	-3	-73	0	2	-14
Cantanhede1	752	47	4	-104	2	2	20
Cantanhede2	777	11	4	-71	-1	-2	-4
Carraceda de Ansiães	144	10	8	1	0	3	-4
Cartaxo1	1122	-1	-12	-216	2	1	-16
Cartaxo2	1115	-16	-8	-303	-4	-1	-16
Castelo Branco1	846	-33	-19	-331	2	-5	-8
Castelo Branco2	864	43	1	-110	1	2	9
Castelo Branco3	883	42	-21	-113	-4	-3	-8
Castelo de Paiva	646	3	-4	-41	-1	-1	-3
Castelo de Vide	157	7	2	-36	0	-1	-2
Castro Daire	425	35	-3	-49	0	-4	20
Celorico da Beira	250	1	-1	-1	-1	-2	-1
Celorico de Basto	789	-29	-3	-92	1	0	-6
Chaves1	775	13	0	-56	0	-1	9
Chaves2	773	0	-4	-89	3	0	14
Cinfães	532	18	6	-56	1	-4	-13
Condôixa-a-Nova	655	11	-9	-136	-9	-2	-10
Coruche	741	44	-5	-150	0	0	-4
Covilhã1	771	13	-9	-88	-3	2	-19
Covilhã2	782	14	10	-45	-3	-1	8
Covilhã3	782	23	5	-90	0	-2	-17
Cuba	493	-13	-6	-147	-3	-3	5
Elvas1	878	2	-6	-187	0	0	-7
Elvas2	893	-6	-16	-223	-2	-2	-2
Entroncamento	1443	61	5	-368	-9	-13	-27
Espinho1	858	76	14	66	2	0	4
Espinho2	829	23	-14	-36	2	0	-13
Esposende1	920	13	-8	-60	-1	-3	3
Esposende2	859	4	-4	-97	1	0	0
Estremoz	861	0	-16	-125	-3	4	-14
Fafe1	939	61	2	-29	2	1	5
Fafe2	887	-9	5	-55	0	2	-4
Fafe3	913	13	-7	-77	-1	-1	-6
Felgueiras1	932	-21	-16	-16	2	4	7
Felgueiras2	979	25	11	36	0	4	34
Felgueiras3	900	-16	0	-93	1	2	0
Ferreira do Alentejo	446	10	-1	-123	-1	3	-6
Ferreira do Zêzere	437	-12	-1	-12	2	-1	-2
Figueira da Foz1	1116	24	-9	-121	3	-1	-8
Figueira da Foz2	1076	26	-13	-138	8	1	-11
Figueira da Foz3	1036	-15	-28	-228	5	9	-7
Figueira de Castelo Rodrigo	209	11	-1	-16	0	3	0
Figueiró dos Vinhos	536	33	-3	-75	-3	0	-10
Fornos de Algodres	137	3	-2	-11	-1	-1	-1
Fronteira	250	4	5	-45	2	-1	2
Fundão1	543	5	0	-67	-1	0	-15
Fundão2	536	13	12	-29	5	2	-8
Golegã	644	-26	-10	-139	-1	0	-9
Gouveia	375	15	-8	-47	0	3	0
Guarda1	566	38	8	14	0	4	4
Guarda2	513	13	-6	-24	1	-1	7
Guarda3	532	33	-2	-10	3	-1	2
Horta	695	10	-2	-112	0	1	-2
Idanha-a-Nova	263	9	-3	-41	-1	2	-1
Lagos1	1073	-39	-17	-296	-5	0	-16
Lagos2	1006	-66	-18	-319	-1	0	-12
Lamego1	683	-36	-14	-103	2	-4	-6
Lamego2	652	4	5	-85	0	-4	-1
Lourinhã	1049	6	-23	-253	-3	5	16
Lousã	1190	28	-4	-198	-2	0	-20
Lousada1	1314	8	-15	-175	-2	-4	9
Lousada2	1291	3	-36	-171	0	-4	-13
Mação	208	7	2	-18	0	-2	0
Macedo de Cavaleiros	508	0	6	-68	0	3	-4
Mangualde1	376	23	-1	-19	-1	2	1
Mangualde2	406	30	-2	-24	0	0	-6
Marco de Canaveses1	1221	111	-11	-171	1	6	3
Marco de Canaveses2	1120	-8	-42	-255	-1	-5	-12
Marinha Grande1	835	20	9	-146	-2	2	-3
Marinha Grande2	814	13	4	-132	0	5	-7
Marinha Grande3	837	55	-1	-55	3	-1	-6
Mealhada	992	12	-10	-95	-3	2	-7
Meda	176	10	-5	-14	0	3	8
Melgão	261	7	-8	-14	0	-1	-2
Miróia	164	1	-1	-41	0	2	4
Mesão Frio	149	-5	0	-38	0	-1	-2
Mira	469	9	-5	-65	1	-3	-7
Miranda do Douro	169	0	3	-30	0	-1	0
Mirandela1	435	49	10	-93	1	3	12
Mirandela2	435	9	5	-57	1	-1	-4
Mogadouro	301	11	-1	-34	-1	1	2
Moimenta da Beira	474	37	7	-39	0	2	1
Moita1	836	4	-13	-241	-1	0	-1
Moita2	862	12	-7	-187	2	4	2
Moita3	823	20	-16	-289	-1	0	-2

Contributo para a avaliação da eficiência dos tribunais

Monção	650	-40	-7	-111	0	-2	9
Monchique	106	11	5	11	0	0	2
Mondim de Basto	208	2	-2	-41	1	1	3
Montalegre	380	9	14	-23	-2	2	3
Montemor-o-Novo1	593	-17	-20	-156	-2	-7	-13
Montemor-o-Novo2	620	1	-15	-167	0	-6	-5
Montemor-o-Velho	924	5	-24	-110	2	4	-10
Montijo1	1030	33	2	-245	3	0	-6
Montijo2	1034	36	-15	-242	0	0	-3
Montijo3	1018	59	-1	-193	-3	0	1
Moura	521	20	6	-68	1	0	-5
Murça	174	27	-1	-29	2	3	0
Nazare	835	27	-10	-187	0	0	-4
Nelas	514	10	7	-30	-2	3	-3
Nisa	197	-2	3	-30	0	-4	4
Nordeste	145	0	7	-23	0	-1	-8
Oleiros	92	12	0	22	0	-1	1
Olhão da Restauração1	707	0	-10	-185	-1	0	-5
Olhão da Restauração2	701	-6	-6	-173	4	0	-5
Olhão da Restauração3	710	-4	-8	-159	2	0	-2
Oliveira de Frades	484	18	0	-14	-4	3	-8
Oliveira do Hospital	790	13	5	-35	2	-6	2
Ourense1	1125	35	-7	-131	-2	0	-13
Ourense2	1101	30	-4	-94	0	0	-11
Ourique	416	21	-9	-52	-1	2	5
Paços de Ferreira1	1056	20	1	-73	2	-2	-4
Paços de Ferreira2	1090	19	-1	3	3	4	-21
Paços de Ferreira3	1095	8	-4	-102	-3	0	-21
Pampilhosa da Serra	67	0	-7	-7	0	0	0
Paredes de Coura	230	0	14	-17	0	2	-1
Penacova	829	-13	4	-168	5	0	-10
Penafiel1	765	-13	-2	-95	5	-7	-7
Penafiel2	795	-4	9	-71	3	1	-2
Penafiel3	816	5	1	-41	0	3	-7
Penafiel4	821	-3	-8	-103	3	1	-1
Penamacor	137	1	0	-9	-2	0	4
Penela	154	5	-2	-30	0	0	0
Peniche1	440	14	-2	-114	1	3	-1
Peniche2	435	4	-6	-99	0	-1	-7
Peso da Régua1	595	1	8	-107	4	-2	0
Peso da Régua2	619	-14	-16	-103	-2	4	-3
Pinhel	247	6	-4	13	0	1	1
Pombal1	1045	38	-4	-125	-5	5	-10
Pombal2	1009	112	25	14	-2	8	5
Pombal3	1013	36	-23	-36	0	-1	-12
Ponte de Delgada1	965	-13	5	-198	2	0	-3
Ponte de Delgada2	991	-12	-4	-203	-1	0	2
Ponte de Delgada3	991	7	-8	-178	3	0	-4
Ponte de Delgada4	1015	-16	-18	-216	-3	0	-4
Ponte de Delgada5	984	23	1	-243	0	2	0
Ponte do Sol	1041	42	33	-76	-2	9	8
Ponte da Barca	411	-9	5	-52	0	0	-3
Ponte de Lima1	847	-21	-5	-66	2	-3	-7
Ponte de Lima2	823	-6	5	-71	3	-2	5
Ponte de Sôr	840	-4	-4	-116	-3	1	-2
Portalegre1	706	19	0	-137	0	1	-5
Portalegre2	718	41	-6	-114	3	6	2
Portel	137	3	-1	-32	0	-1	1
Porto de Mós1	1150	28	-11	-162	-4	8	-28
Porto de Mós2	1116	3	-12	-178	-2	1	-13
Porto Santo	217	3	3	-38	0	0	-3
Póvoa de Lanhoso	1008	87	4	15	2	0	-24
Povoação	224	2	-2	-69	0	1	1
Praia da Vitória	907	36	-24	-273	0	1	3
Redondo	491	8	9	-81	-1	1	-1
Reguengos Monsaraz	430	15	-3	-83	-2	0	-5
Resende	294	0	4	-33	0	-3	1
Ribeira Grande1	684	-13	-2	-104	0	0	5
Ribeira Grande2	681	11	8	-136	0	0	9
Rio Maior1	558	18	-3	-107	1	2	-5
Rio Maior2	575	6	-6	-116	0	2	-2
Sabrosa	203	-10	-3	-20	0	0	-4
Sabugal	225	1	-10	-20	0	-1	0
Santa Comba Dão1	577	27	3	-57	3	-1	-3
Santa Comba Dão2	601	8	-8	-101	0	-1	-9
Santa Cruz1	1322	14	-39	-311	-2	-8	-9
Santa Cruz2	1243	-36	-81	-412	0	-14	-15
Santa Cruz da Graciosa	106	1	2	-22	0	-2	0
Santa Cruz das Flores	161	-6	1	-39	0	-2	1
São João da Madeira1	541	-7	-12	-119	3	-1	-13
São João da Madeira2	560	-8	-4	-106	-1	-4	-20
São João da Madeira3	587	-24	-15	-114	-3	-1	-13
São João da Madeira4	395	34	2	284	-2	2	5
São João da Pesqueira	263	7	-2	-25	0	0	-4
São Pedro do Sul	489	3	11	-27	1	2	7
São Roque do Pico	447	20	6	-71	0	-3	-11
São Vicente	232	12	-2	-69	-2	2	1
Sátão	416	16	4	4	0	2	-1
Seia1	414	29	8	-35	0	3	1
Seia2	412	20	4	-19	1	-2	-2
Serpa	405	-11	-4	-38	1	-2	-7
Sertão	1024	28	-4	-108	-2	-5	-1
Sesimbra	2054	-6	-27	-545	0	2	-4
Silves1	969	20	-15	-221	2	0	-9
Silves2	965	-24	-21	-259	-2	0	-14
Soure	485	23	8	-49	0	3	0
Tábua	529	18	-1	-15	4	0	-1
Talvaço	152	0	-2	-21	-1	3	-3
Tavira	1379	6	-21	-302	-1	0	-14
Tomar1	614	20	1	-77	-3	-2	-5
Tomar2	592	3	11	-72	-3	3	-8
Tomar3	615	-22	-3	-92	5	0	-9
Tondela1	428	7	17	-15	-2	0	5
Tondela2	437	7	6	-53	-1	-1	3
Torre de Moncorvo	327	4	-4	-56	0	-2	4
Torres Novas1	953	6	-7	-113	1	-5	-20
Torres Novas2	892	3	-4	-146	-1	5	-6
Torres Vedras1	1507	-58	-45	-286	-7	-17	-19
Torres Vedras2	1545	-17	-18	-235	3	1	-8
Torres Vedras3	1572	35	-37	-213	-5	-4	-24
Trancoso	442	3	5	-33	-3	1	-7
Vale de Cambra1	417	12	6	2	0	-1	5
Vale de Cambra2	392	18	17	-11	0	3	9
Valença	781	-20	-5	-103	0	1	4
Valongo1	1608	126	-13	-271	2	0	2
Valongo2	1614	27	-26	-271	-1	0	-21
Valongo3	1597	79	-16	-288	-4	0	-30
Valpaços	514	81	8	-31	0	4	-2
Velas	365	-6	4	-60	0	4	-3
Vieira do Minho	499	-10	-5	-63	-1	0	0
Vila do Porto	145	12	-2	-40	0	-3	1
Vila Flor	206	11	4	-6	0	1	-2
Vila Franca do Campo	361	-4	1	-76	0	0	2
Vila Nova Cerveira	323	-3	1	-23	0	3	-1
Vila Nova de Foz Côa	210	7	0	-27	0	0	0
Vila Pouca de Aguiar	707	3	-5	-67	-1	-4	9
Vila Real1	792	21	-2	-45	2	3	-8
Vila Real2	800	19	-17	-84	1	-1	-7
Vila Real3	762	-4	-4	-119	0	-2	-8
Vila Real de Santo António	1313	-8	-1	-373	-3	0	-11
Vila Verde1	1074	-39	-15	-165	-3	0	-23
Vila Verde2	1093	-18	-8	-139	-3	0	-18
Vila Viçosa	659	14	24	-7	6	1	11
Vimioso	119	0	3	-11	0	-2	0
Vinhais	132	4	-1	1	0	1	-1
Vouzela	404	-8	-4	-32	-2	1	5
MIN	67	-66	-81	-545	-9	-17	-33
MAX	2054	126	33	284	8	9	34
MED	703	9	-5	-103	0	0	-4
DP	373	27	13	97	2	3	9
CV	53%	285%	-277%	-94%	-2946%	3134%	-217%

