



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE E SECRETARIADO - FEAAC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
CONTROLADORIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**HANDERSON BEZERRA FERREIRA**

**EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE DAS UNIDADES DO MINISTÉRIO PÚBLICO  
DO TRABALHO NO PAÍS**

**FORTALEZA**

**2025**

HANDERSON BEZERRA FERREIRA

**EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE DAS UNIDADES DO MINISTÉRIO PÚBLICO  
DO TRABALHO NO PAÍS**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carvalho de Vasconcelos

FORTALEZA

2025

HANDERSON BEZERRA FERREIRA

**EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE DAS UNIDADES DO MINISTÉRIO PÚBLICO  
DO TRABALHO NO PAÍS**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carvalho de Vasconcelos (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Denise Maria Moreira Chagas Corrêa  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elisabeth de Oliveira Vendramin  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por estar presente em todos os momentos desta trajetória, concedendo força, serenidade e discernimento para enfrentar os desafios ao longo do caminho.

À minha esposa, pelo amor, pelo apoio incondicional e pela paciência nos períodos de maior dedicação ao mestrado. Seu companheirismo, incentivo diário e compreensão foram fundamentais para que este objetivo fosse alcançado.

Aos meus pais e ao meu irmão, pelo apoio permanente, pelos valores transmitidos ao longo da vida e pelo incentivo contínuo à busca pelo conhecimento. Em especial, a vivência da educação dentro de casa, marcada pelo exemplo da minha mãe como professora, consolidou em mim a compreensão do estudo como instrumento de transformação e crescimento.

À Universidade Federal do Ceará (UFC) e ao Instituto Euvaldo Lodi (IEL), pela valiosa oportunidade de cursar o mestrado e, assim, ampliar de forma significativa meus conhecimentos acadêmicos e profissionais. A possibilidade de realizar essa formação sem custos foi determinante para que eu pudesse abraçar essa oportunidade com tranquilidade e segurança, direcionando energia e dedicação ao aprofundamento dos estudos e à construção consistente desta pesquisa.

À minha orientadora, pela confiança, pela disponibilidade e pela condução cuidadosa ao longo de todo o processo de orientação. A liberdade concedida para o desenvolvimento deste estudo, aliada ao permanente rigor científico e metodológico, foi determinante para o amadurecimento acadêmico e para a qualidade desta dissertação.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da UFC, pelos ensinamentos, pela dedicação ao ensino e pelas contribuições que ampliaram minha formação acadêmica e científica. Cada disciplina e cada diálogo foram essenciais para a consolidação do conhecimento que fundamenta este trabalho.

Aos colegas do Ministério Público do Trabalho, pelo apoio constante, pela generosa troca de experiências no ambiente profissional e pelo suporte recebido ao longo do curso, que contribuíram de maneira significativa para o amadurecimento das reflexões e para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos colegas do mestrado, pela parceria, pelas trocas de conhecimento e pelo apoio mútuo, que tornaram a caminhada mais leve e enriquecedora. Compartilhar desafios, aprendizados e conquistas com vocês foi fundamental ao longo dessa trajetória.

## RESUMO

A Emenda Constitucional nº 19/1998 formalizou o princípio da eficiência na Carta Magna, transformando a gestão pública brasileira ao exigir serviços de qualidade com o uso racional de recursos, em resposta à crise administrativa pós-CF/88. Essa mudança de paradigma estabeleceu que a eficiência deve transcender a mera legalidade, demandando resultados positivos e satisfação das necessidades sociais, sendo particularmente relevante para instituições com autonomia administrativa e financeira, como é o caso do Ministério Público da União (MPU), em especial para um de seus ramos, o Ministério Público do Trabalho (MPT). Nesse contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar a eficiência e a produtividade das unidades do MPT no país, o qual será alcançado por meio dos seguintes objetivos específicos: i) apresentar o *ranking* de eficiência relativa das unidades; ii) analisar o comportamento da eficiência dinâmica (produtividade) das unidades no período de 2022 a 2024; iii) mapear os *benchmarks* e as oportunidades de melhoria para as unidades consideradas ineficientes; e iv) compreender as perspectivas dos gestores acerca dos achados quantitativos relacionados à eficiência no MPT. Utilizou-se abordagem mista, com pesquisa documental e de campo. A amostra foi censitária, incluindo as 24 Procuradorias Regionais do Trabalho (PRTs), cujos dados quantitativos foram tratados pela Análise Envoltória de Dados (DEA) e os dados qualitativos, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com Diretores Regionais, foram analisados via análise de conteúdo. Os resultados revelaram que 10 unidades (PRTs 02, 07, 08, 09, 11, 13, 15, 16, 19 e 20) figuram como plenamente eficientes em todo o período, enquanto a eficiência dinâmica demonstrou ganhos de produtividade ao longo de 2022 a 2024, impulsionados pelos avanços tecnológicos. Do ponto de vista dos *benchmarks*, as PRTs 02, 09, 13, 15 e 16 destacam-se como referências frequentes, devendo ser estudadas em maior profundidade para identificar as boas práticas que as tornam modelos de eficiência. As entrevistas reforçaram alguns pontos da análise DEA, como a limitação de recursos humanos e orçamentários, a necessidade do redimensionamento da força de trabalho, os desequilíbrios nos níveis de insumos entre unidades e possível subutilização ou sobredimensionamento na alocação de recursos. Por outro lado, revelaram aspectos intangíveis que contribuem para a eficiência organizacional, como o reconhecimento e a valorização dos servidores, a adequada capacitação dos servidores recém-ingressos, atenção à saúde mental e o engajamento e resiliência das equipes. Conclui-se que a pesquisa contribui ao mapear níveis de eficiência das unidades do MPT e identificar fatores críticos de desempenho, oferecendo subsídios para políticas estratégicas de gestão e para o fortalecimento do papel do órgão na defesa dos direitos sociais e trabalhistas.

**Palavras-chave:** Eficiência; Produtividade; Análise Envoltória de Dados; Perspectivas dos gestores; Ministério Público do Trabalho.

## ABSTRACT

The Constitutional Amendment no. 19/1998 formalized the principle of efficiency in the Federal Constitution, transforming Brazilian public administration by requiring quality services with the rational use of resources, in response to the administrative crisis that followed the 1988 Constitution. This paradigm shift established that efficiency must transcend mere legality, demanding positive results and the fulfillment of social needs, which is particularly relevant for institutions with administrative and financial autonomy, such as the Federal Prosecution Service (MPU), especially one of its branches, the Labor Prosecution Service (MPT). In this context, this study aims to analyze the efficiency and productivity of the MPT units in Brazil, which was pursued through the following specific objectives: i) to present the ranking of relative efficiency of the units; ii) to analyze the behavior of dynamic efficiency (productivity) of the units from 2022 to 2024; iii) to map benchmarks and opportunities for improvement for inefficient units; and iv) to understand managers' perspectives regarding the quantitative findings related to efficiency in the MPT. A mixed-method approach was adopted, combining documentary and field research. The sample was census-based, including all 24 Regional Labor Prosecution Offices (PRTs). Quantitative data was collected from official sources and analyzed using Data Envelopment Analysis (DEA), while qualitative data was obtained through semi-structured interviews with Regional Directors and analyzed using content analysis. The results revealed that 10 units (PRTs 02, 07, 08, 09, 11, 13, 15, 16, 19, and 20) were fully efficient throughout the entire period, while dynamic efficiency indicated increases in productivity from 2022 to 2024, driven by technological advances. Regarding benchmarks, PRTs 02, 09, 13, 15, and 16 stood out as frequent references and should be studied in greater depth to identify the best practices that make them models of efficiency. The interviews reinforced some aspects of the DEA analysis, such as the need to resize the workforce, imbalances in input levels across units, and possible underutilization or oversizing in resource allocation. On the other hand, they revealed intangible aspects that contribute to organizational efficiency, such as employee recognition and appreciation, adequate training of newly hired staff, attention to mental health, and team engagement and resilience. Overall, the study contributes by mapping the efficiency levels of MPT units and identifying critical performance factors, offering support for strategic management policies and the strengthening of the institution's role in the defense of social and labor rights.

**Keywords:** Efficiency; Productivity; Data Envelopment Analysis; Managers' perspectives; Public Labor Prosecution Office.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Correspondência dos modelos DEA e o tipo da eficiência calculada.....	26
Figura 2 – Representação das fronteiras BCC e CCR .....	27
Figura 3 – Organização dos Poderes e estrutura do MP brasileiro .....	30
Figura 4 – Síntese dos procedimentos metodológicos .....	55
Figura 5 – Nuvem de palavras composta pelos códigos identificados.....	73
Figura 6 – Categorias temáticas de análise e quantidade de código mapeados .....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Médias de eficiência regionais e distribuição das PRTs por classificação .....	61
Gráfico 2 – Frequência de <i>benchmark</i> para PRTs ineficientes .....	69

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos estudos anteriores sobre análise da eficiência em órgãos da Justiça..	33
Quadro 2 – Informações gerais sobre as entrevistas realizadas .....	41
Quadro 3 – Apresentação da amostra/DMUs utilizada na pesquisa .....	42
Quadro 4 – <i>Inputs</i> e <i>outputs</i> utilizados na pesquisa .....	43
Quadro 5 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Eficiência e desafios na gestão de pessoas” .....	75
Quadro 6 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Gestão interna como determinante da eficiência” .....	78
Quadro 7 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Orçamento e infraestrutura como condicionantes da eficiência” .....	80
Quadro 8 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Contexto regional e condicionantes externos” .....	82
Quadro 9 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Uso da tecnologia como motor (ou barreira) para eficiência” .....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Interpretação do coeficiente de correlação de Pearson .....	50
Tabela 2 – Matriz de correlação das variáveis utilizadas (2022 a 2024) .....	51
Tabela 3 – <i>Outliers</i> do conjunto de dados utilizados na DEA .....	53
Tabela 4 – Estatística descritiva das variáveis utilizadas na DEA .....	56
Tabela 5 – Classificação com base no <i>score</i> de eficiência relativa (ER).....	58
Tabela 6 – <i>Scores</i> de eficiência e <i>ranking</i> das PRTs referentes aos anos de 2022 a 2024 e média geral do período.....	59
Tabela 7 – Índice de Produtividade de Malmquist (IPM) calculado.....	63
Tabela 8 – Alvos e folgas dos <i>outputs</i> das PRTs ineficientes em 2024.....	65
Tabela 9 – Folgas dos <i>inputs</i> das PRTs ineficientes em 2024 .....	67
Tabela 10 – Matriz de <i>benchmark</i> referente ao ano de 2024 .....	68
Tabela 11 – Eficiência de escala e tipo de rendimentos das unidades em 2024.....	70
Tabela 12 – Dados brutos das unidades no ano de 2022.....	100
Tabela 13 – Dados brutos das unidades no ano de 2023.....	101
Tabela 14 – Dados brutos das unidades no ano de 2024.....	102
Tabela 15 – Alvos e folgas dos <i>outputs</i> das PRTs ineficientes de 2022 .....	103
Tabela 16 – Alvos e folgas dos <i>outputs</i> das PRTs ineficientes de 2023 .....	103
Tabela 17 – Alvos e folgas dos <i>outputs</i> das PRTs ineficientes de 2024.....	104
Tabela 18 – Folgas dos <i>inputs</i> das PRTs ineficientes de 2022 .....	105
Tabela 19 – Folgas dos <i>inputs</i> das PRTs ineficientes de 2023 .....	105
Tabela 20 – Folgas dos <i>inputs</i> das PRTs ineficientes de 2024 .....	106
Tabela 21 – Matriz de <i>benchmarks</i> para as PRTs ineficientes de 2022.....	107
Tabela 22 – Matriz de <i>benchmarks</i> para as PRTs ineficientes de 2023.....	107
Tabela 23 – Matriz de <i>benchmarks</i> para as PRTs ineficientes de 2024.....	107
Tabela 24 – Eficiência global (CRS), técnica (VRS) e de escala (EE) das PRTs em 2022...	108
Tabela 25 – Eficiência global (CRS), técnica (VRS) e de escala (EE) das PRTs em 2023...	109
Tabela 26 – Eficiência global (CRS), técnica (VRS) e de escala (EE) das PRTs em 2024...	110

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACP	Ação Civil Pública
BCC	Banker, Charnes e Cooper
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCR	Charnes, Cooper e Rhodes
CETI	Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação
CF/88	Constituição Federal de 1988
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
CODEMAT	Coordenadoria de Defesa do Meio Ambiente do Trabalho
CONAFRET	Coordenadoria de Combate às Fraudes nas Relações de Trabalho
CONALIS	Coordenadoria de Promoção da Liberdade Sindical e do Diálogo Social
CONAP	Coordenadoria de Promoção da Regularidade do Trabalho na Administração Pública
CONATPA	Coordenadoria de Trabalho Portuário e Aquaviário
CONATRAE	Coordenadoria de Erradicação do Trabalho Escravo e Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas
COORDIGUALDADE	Coordenadoria de Promoção da Igualdade de Oportunidades
COORDINFÂNCIA	Coordenadoria de Combate à Exploração do Trabalho da Criança e do Adolescente
CRS	<i>Constant Returns to Scale</i> (Retornos Constantes de Escala)
CV	Coefficiente de variação
DEA	<i>Data Envelopment Analysis</i> (Análise Envoltória de Dados)
DMU	<i>Decision Making Unit</i> (Unidade Tomadora de Decisão)
EE	Eficiência de escala
EM	Eficiência média
ER	Eficiência relativa
ET	Eficiência técnica
ETg	Eficiência tecnológica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IA	Inteligência artificial
IC	Inquérito Civil
IEG	Índice de Eficiência Geral

IM	Ineficiência média
IPM	Índice de Produtividade de Malmquist
IQR	<i>Interquartile Range</i> (Distância Interquartil)
MP	Ministério Público
MPDFT	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
MPF	Ministério Público Federal
MPM	Ministério Público Militar
MPT	Ministério Público do Trabalho
MPU	Ministério Público da União
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	<i>New Public Management</i> (Nova Gestão Pública)
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PGT	Procuradoria-Geral do Trabalho
PRTs	Procuradorias Regionais do Trabalho
PTF	Produtividade Total dos Fatores
PTMs	Procuradorias do Trabalho nos Municípios
TAC	Termo de Ajuste de Conduta
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
VRS	<i>Variable Returns to Scale</i> (Retorno Variável de Escala)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Contextualização e delimitação do tema</b> .....	14
<b>1.2 Questão de pesquisa</b> .....	16
<b>1.3 Objetivos</b> .....	17
<i>1.3.1 Objetivo geral</i> .....	17
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i> .....	17
<b>1.4 Justificativa</b> .....	17
<b>1.5 Síntese dos aspectos metodológicos</b> .....	19
<b>1.6 Estrutura da pesquisa</b> .....	20
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	21
<b>2.1 Eficiência na Administração Pública e a medição da eficiência por meio da Análise Envoltória de Dados</b> .....	21
<b>2.2 O Ministério Público do Trabalho: Estrutura, Atuação e Relevância Institucional</b> .	28
<b>2.3 Estudos empíricos sobre eficiência em órgãos da Justiça brasileira</b> .....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	38
<b>3.1 Tipologia da pesquisa</b> .....	38
<b>3.2 População, amostra e sujeitos da pesquisa</b> .....	39
<b>3.3 Coleta e análise dos dados</b> .....	40
<b>3.4 Elementos da Análise Envoltória de Dados (DEA)</b> .....	41
<i>3.4.1 Unidades tomadoras de decisão (DMUs)</i> .....	41
<i>3.4.2 Variáveis de input e output</i> .....	42
<i>3.4.2.1 Número total de procuradores ativos/100 mil habitantes</i> .....	44
<i>3.4.2.2 Número total de servidores ativos/100 mil habitantes</i> .....	45
<i>3.4.2.3 Despesa corrente executada no exercício</i> .....	46
<i>3.4.2.4 Valor do ativo imobilizado</i> .....	46
<i>3.4.2.5 Atuação extrajudicial</i> .....	47
<i>3.4.2.6 Atuação judicial</i> .....	48
<i>3.4.3 Orientação e modelo</i> .....	49
<i>3.4.4 Correlação entre as variáveis do estudo</i> .....	50
<i>3.4.5 Detecção de outliers</i> .....	52
<b>4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	56
<b>4.1 Estatística descritiva das variáveis utilizadas</b> .....	56

<b>4.2 Eficiência relativa e <i>ranking</i> das unidades do MPT</b> .....	58
<b>4.3 Evolução da eficiência dinâmica (produtividade)</b> .....	62
<b>4.4 Oportunidades de melhoria</b> .....	64
<b>4.4.1 Alvos e folgas (<i>slacks</i>)</b> .....	64
<b>4.4.2 Benchmarks</b> .....	68
<b>4.5 CRS, VRS e Eficiência de Escala (EE)</b> .....	69
<b>4.6 Percepção dos gestores acerca dos aspectos que influenciam a eficiência</b> .....	71
<b>4.6.1 Descrição da análise de conteúdo e considerações gerais</b> .....	72
<b>4.6.2 Categorias temáticas, evidências qualitativas e análise integrada dos resultados</b> .....	74
<b>4.6.2.1 Eficiência e desafios na gestão de pessoas</b> .....	75
<b>4.6.2.2 Gestão interna como determinante da eficiência</b> .....	77
<b>4.6.2.3 Orçamento e infraestrutura como condicionantes da eficiência</b> .....	79
<b>4.6.2.4 Contexto regional e condicionantes externos</b> .....	82
<b>4.6.2.5 Uso da tecnologia como motor (ou barreira) para eficiência</b> .....	84
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	87
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	91
<b>APÊNDICE A – DADOS BRUTOS UTILIZADOS NA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS NO PERÍODO DE 2022 A 2024</b> .....	100
<b>APÊNDICE B – ALVOS E FOLGAS DOS <i>OUTPUTS</i> DAS PRTs INEFICIENTES NO PERÍODO DE 2022 A 2024</b> .....	103
<b>APÊNDICE C – FOLGAS DOS <i>INPUTS</i> DAS PRTs INEFICIENTES NO PERÍODO DE 2022 A 2024</b> .....	105
<b>APÊNDICE D – MATRIZ DE <i>BENCHMARKS</i> PARA AS PRTs INEFICIENTES NOS ANOS DE 2022 A 2024</b> .....	107
<b>APÊNDICE E – EFICIÊNCIAS DE ESCALA E TIPOS DE RENDIMENTOS DAS PRTs NO PERÍODO DE 2022 A 2024</b> .....	108
<b>APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS(AS) DIRETORES(AS) REGIONAIS DAS UNIDADES REGIONAIS DO MPT</b> .....	111
<b>APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO</b> .....	112

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e delimitação do tema

A Emenda Constitucional nº 19/1998 introduziu formalmente o princípio da eficiência na Constituição Federal de 1988 (CF/88), estabelecendo uma maior exigência para os gestores públicos, já que a Administração Pública passou a ser cobrada pela prestação de serviços com mais qualidade, agilidade, racionalidade e eficiência (Brasil, 1998).

O referido princípio contempla a busca pela excelência na prestação de serviços públicos, com a máxima qualidade possível e o mínimo de dispêndio de recursos, consubstanciando uma ideia de redução de desperdícios e de execução de atividades com a maior presteza, rendimento e qualidade à sociedade (Melo, 2023).

Essa elevação a princípio constitucional indicou uma mudança de direção na gestão pública para uma administração mais ágil e centrada nas necessidades dos cidadãos, marcando uma transição para uma administração gerencial, focada nos clientes e nos resultados (Camargo; Guimarães, 2013; Giacheti; Vieira, 2024).

Nesse sentido, a partir da referida inovação normativa, deu-se início à chamada reforma administrativa do Estado brasileiro, tendo decorrido do período de prolongada estagnação econômica que o Brasil experimentou décadas após a promulgação da CF/88. As principais dimensões da crise nacional manifestaram-se nos aspectos estruturais da gestão pública, levando à crise do próprio aparelho estatal, fazendo com que a capacidade de ação administrativa do Estado se deteriorasse (Brasil, 1995).

Em meio a esse cenário de crise estatal, ganha maior projeção no Brasil a chamada *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP), que propõe a incorporação de princípios do setor privado à gestão pública, conferindo maior autonomia aos agentes estatais, mas vinculada a mecanismos de controle mais eficazes. Inspirados em modelos empresariais, os governos passaram a adotar práticas voltadas à busca pela eficiência, própria da lógica de mercado, com a adoção de ferramentas gerenciais modernas, consolidando o paradigma gerencialista (Blonski *et al.*, 2017; Christensen; Lægreid; Wise, 2002; Secchi, 2009).

Como destaca Secchi (2013), nos tempos atuais, o conceito de eficiência administrativa está diretamente relacionado à adoção de modelos gerenciais que priorizem resultados, transparência e responsabilidade social, elementos essenciais para atender às demandas de uma sociedade cada vez mais exigente e participativa.

Essas reformas implementadas também impactaram o sistema de justiça brasileiro, incluindo o Ministério Público (MP), em especial a sua autonomia e as possibilidades de atuação, tornando indispensável a criação de instrumentos capazes de avaliar a eficiência dos serviços prestados pela instituição, para assegurar o pleno exercício de suas funções constitucionais e reforçar sua legitimidade social (Almeida, 2014; Xavier, 2022).

Nesse cenário, métodos quantitativos passaram a ser incorporados aos estudos de eficiência na gestão pública, buscando traduzir, em indicadores mensuráveis, os níveis de desempenho estatal. Dentre tais ferramentas, destaca-se a Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis* – DEA), notadamente empregada em diversos países e áreas como instrumento para aferir e comparar os coeficientes de eficiência entre diferentes unidades, inclusive do sistema de Justiça (Faveri; Oliveira, 2019).

Para fins deste estudo, ressalta-se a importância de diferenciar os conceitos de eficiência relativa e dinâmica (produtividade), pois ambos desempenham papéis complementares na busca por uma gestão mais eficiente (Farrell, 1957). Como destacam Rosano-Peña, Albuquerque e Daher (2012, p. 849), “a produtividade é o quanto se produz em relação a cada um dos recursos empregados, e a eficiência é o quanto se produz em relação ao quanto se poderia produzir”.

À luz dessas considerações, a eficiência na Administração Pública não deve ser vista de forma isolada, mas como parte de um sistema integrado que busca alinhar recursos, processos e resultados de maneira harmônica, sendo fundamental adotar práticas de gestão que promovam o uso racional dos recursos disponíveis e garantam a entrega de serviços públicos com qualidade e eficiência.

A referida busca pela eficiência e produtividade é especialmente relevante em instituições públicas que possuem autonomia administrativa e financeira, como o Ministério Público da União – MPU, órgão constitucionalmente estabelecido que integra a macroestrutura governamental, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (Brasil, 1988). Embora essencial para garantir a independência funcional da instituição, essa autonomia também exige uma gestão eficiente e responsável dos recursos disponíveis, de modo a atender da melhor forma possível às demandas da sociedade.

Para o alcance de seus objetivos institucionais, o MPU se divide em quatro ramos – Ministério Público Federal (MPF), Ministério Público do Trabalho (MPT), Ministério Público Militar (MPM) e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) – e atua no âmbito federal. Ao MPT, foco do presente estudo, cabe promover o cumprimento da legislação

trabalhista quando houver interesse público, regularizar e mediar as relações entre empregados e empregadores, promover a ação civil pública no âmbito da Justiça do Trabalho em defesa de direitos sociais constitucionalmente garantidos aos trabalhadores (Brasil, 1993).

Com base em suas funções precípuas, é ainda mais sensível ao MPT a necessidade de condução da gestão de maneira eficiente e produtiva, visto que a utilização ineficiente dos recursos pelo *Parquet* trabalhista pode causar prejuízos imensuráveis aos cidadãos, em especial àqueles que geralmente aparecem em uma posição de desvantagem na relação laboral, fato que justifica a análise de eficiência e produtividade proposta no âmbito do MPT.

Dentro desse contexto, o presente estudo visa analisar a eficiência relativa e dinâmica (produtividade) das unidades regionais do MPT, denominadas Procuradorias Regionais do Trabalho (PRTs), no período de 2022 a 2024, utilizando a Análise Envoltória de Dados (DEA) e o Índice de Produtividade de Malmquist - IPM, metodologias amplamente reconhecidas na literatura, que permitem avaliar comparativamente o desempenho de diferentes unidades, identificando aquelas que operam com maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis e na produção de resultados (Charnes; Cooper; Rhodes, 1978; Malmquist, 1953).

Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os servidores ocupantes do cargo de Diretor(a) Regional, no intuito de captar suas percepções acerca dos achados quantitativos relacionados à eficiência no MPT. Ao analisar tanto a eficiência relativa quanto a dinâmica ao longo do período de 2022 a 2024, além das perspectivas de gestores do órgão, pretende-se fornecer subsídios para o aprimoramento da gestão institucional, contribuindo para que o MPT cumpra sua nobre missão constitucional em consonância com o princípio da eficiência que norteia a Administração Pública brasileira.

## **1.2 Questão de pesquisa**

Devido às importantes competências atribuídas ao MPT; à sua desenvolvida estrutura, que requer uma grande quantidade de recursos para seu aprimoramento e manutenção; e às crescentes demandas da sociedade, que se contrapõem às dificuldades na obtenção dos recursos escassos; exsurge a questão norteadora desta pesquisa: qual a eficiência e a produtividade das unidades do Ministério Público do Trabalho no país?

Com a resposta à questão, pretende-se obter um diagnóstico da situação atual da (in)eficiência das unidades do MPT espalhadas pelo país e um panorama propício para o desenvolvimento de ações de melhoria.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo geral

Com o intuito de responder à questão central de pesquisa, definiu-se que o objetivo geral do trabalho é analisar a eficiência e a produtividade das unidades do Ministério Público do Trabalho (MPT) no país.

### 1.3.2 Objetivos específicos

No intuito de viabilizar o objetivo geral e o desenvolvimento do presente trabalho, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- i. Apresentar o *ranking* de eficiência relativa das unidades;
- ii. Analisar o comportamento da eficiência dinâmica (produtividade) das unidades no período de 2022 a 2024;
- iii. Mapear os *benchmarks* e as oportunidades de melhoria para as unidades consideradas ineficientes;
- iv. Averiguar as perspectivas dos gestores acerca dos achados quantitativos relacionados à eficiência no MPT.

## 1.4 Justificativa

O presente estudo se justifica pela relevância acadêmica, empírica e social de analisar a eficiência e a produtividade das unidades do Ministério Público do Trabalho (MPT) no Brasil, utilizando a Análise Envoltória de Dados (DEA). Dada a importância do MPT na fiscalização das relações de trabalho, a análise da eficiência e da produtividade de suas unidades regionais é fundamental para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente e que o órgão cumpra seu papel de defender os direitos trabalhistas.

A justificativa acadêmica reside na contribuição que este trabalho oferece à literatura sobre eficiência na Administração Pública brasileira, um campo ainda em expansão. Como destacam Santos *et al.* (2022), a eficiência do setor público no Brasil é um tema que carece de estudos aprofundados, especialmente no que diz respeito à aplicação de metodologias robustas como a Análise Envoltória de Dados (DEA).

Embora essa técnica seja amplamente utilizada em estudos internacionais e em outros setores do serviço público brasileiro, como tribunais (Reymão; Cebolão; Sussuarana, 2019; Souza *et al.*, 2022; Yeung, 2022); universidades (Mota; Corrêa; Nascimento, 2022) e hospitais (Mota; Oliveira; Vasconcelos, 2021; Oliveira *et al.* 2022), há uma lacuna na literatura quando se trata de sua aplicação no âmbito do Ministério Público da União (MPU) e, mais especificamente, no Ministério Público do Trabalho (MPT).

Até o momento, foi identificado um número reduzido de pesquisas acadêmicas sobre eficiência aplicadas ao MPT. Xavier e Silva (2024) tiveram por objetivo identificar as variáveis determinantes para a análise de eficiência da atuação extrajudicial das unidades regionais do MPT. Xavier (2023) avaliou a eficiência relativa das unidades regionais no contexto dos procedimentos investigatórios durante a pandemia de Covid-19. Xavier (2022) analisou a eficiência relativa das unidades do MPT, em sua atuação extrajudicial (resolutiva), no controle da implementação de políticas públicas nas diferentes áreas temáticas trabalhistas, no período de 2017 a 2019. Embora relevantes, os estudos possuem escopo, método e orientação distintos do presente, o que reforça sua originalidade e contribuição acadêmica.

Além disso, este trabalho inova ao complementar a análise quantitativa com uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas com os Diretores Regionais das unidades do MPT. Essa estratégia permite interpretar os achados estatísticos de forma mais aprofundada, identificando fatores contextuais, operacionais e estratégicos que podem influenciar os resultados de eficiência e produtividade. Essa integração entre métodos quantitativos e qualitativos é pouco explorada na literatura sobre eficiência no setor público brasileiro, o que torna o presente estudo relevante para o campo da gestão pública.

No âmbito empírico, a análise de eficiência do MPT tem como objetivo oferecer um panorama prático sobre o desempenho das unidades, podendo gerar *insights* valiosos para a alta gestão do MPT. A utilização da DEA permite a medição da eficiência relativa e dinâmica, o mapeamento de oportunidades de melhoria e a identificação das unidades que podem servir como *benchmarking*, ou seja, modelos de boas práticas (Nogueira *et al.*, 2012).

Estudos anteriores como os de Santos *et al.* (2022), Venturini, Souza e Bianchi (2020) e Faveri e Oliveira (2019) mostraram que a avaliação de eficiência no setor público é um importante instrumento para orientar a alocação de recursos e garantir que os serviços oferecidos sejam de qualidade. Conforme argumentam Yeung e Azevedo (2012), ao identificar variáveis que impactam a eficiência, este tipo de estudo possibilita intervenções que poderão melhorar o desempenho do órgão.

Já a justificativa social está ligada ao impacto que a maximização da eficiência no MPT pode ter na sociedade, já que a instituição desempenha um papel crucial na promoção da justiça social e na defesa dos direitos dos trabalhadores (Brasil, 2024a). A importância dessa otimização decorre da possibilidade de ampliação da qualidade dos serviços prestados à população, estando intimamente relacionada à concretização dos direitos fundamentais e à preservação da dignidade da pessoa humana (Blanchet; Trento, 2023; Šťastná; Gregor, 2011).

Assim, a avaliação da eficiência e da produtividade das unidades do MPT vai além de uma análise técnica; ela é, em última instância, um mecanismo para garantir que os direitos sociais sejam efetivamente protegidos e promovidos, além de concretizar o MPT como agente transformador da realidade e não mero expectador, possibilitando o atendimento da crescente demanda social por uma atuação realmente eficiente e de qualidade (Reis, 2019).

Ao buscar o aprimoramento da gestão e promover maior eficiência na atuação do órgão, este estudo fortalece a capacidade institucional do MPT no cumprimento de seu papel social e, de forma indireta, contribui para o avanço dos compromissos da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), tendo em vista a vinculação do planejamento estratégico do MPT a diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), tais como: fome zero e agricultura sustentável (ODS 2); saúde e bem-estar (ODS 3); educação de qualidade (ODS 4); igualdade de gênero (ODS 5); trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8); indústria, inovação e infraestrutura (ODS 9); redução das desigualdades (ODS 10); consumo e produção responsáveis (ODS 12); e paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16) (Brasil, 2024b).

Ao identificar *benchmarks* e oportunidades de melhoria na gestão dos recursos públicos, este estudo reforça o compromisso com o princípio constitucional da eficiência e com os esforços globais para fortalecer instituições públicas que promovam justiça social e garantam direitos fundamentais, especialmente no âmbito das relações trabalhistas.

## **1.5 Síntese dos aspectos metodológicos**

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva, o que se justifica pela necessidade de medir a eficiência e a produtividade das unidades do MPT e mapear as práticas eficientes que possam ser utilizadas como *benchmarking*. Quanto aos procedimentos, será utilizada a pesquisa documental, a partir de relatórios oficiais, e de campo, com entrevistas semiestruturadas. Quanto à abordagem, trata-se de um trabalho misto, utilizando-se dos métodos de pesquisa quantitativos e qualitativos. A amostra da pesquisa é

censitária, ou seja, é composta por todos os elementos da população identificada para a pesquisa, as 24 Procuradorias Regionais do Trabalho (PRTs) espalhadas pelo país, as quais terão seus dados quantitativos coletados de fontes oficiais, como o Portal da Transparência do MPT, relatório “MP um Retrato”, do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), e Tesouro Gerencial, analisados por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA), e os dados qualitativos coletados por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas com os servidores do órgão ocupantes do cargo de Diretor(a) Regional, analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo.

## **1.6 Estrutura da pesquisa**

A estrutura da presente pesquisa está organizada em cinco seções principais. Nesta introdução, são apresentadas a contextualização do tema, a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa para a escolha do tema. A revisão de literatura abrange a fundamentação teórica necessária para embasar a pesquisa, incluindo conceitos relevantes acerca da eficiência na Administração Pública e sua medição por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA), além de discorrer brevemente sobre a estrutura, atuação e relevância institucional do MPT, finalizando a seção com os estudos empíricos anteriores sobre eficiência em órgãos do sistema de Justiça brasileiro. A metodologia descreve os métodos de pesquisa adotados, a tipologia, a definição da população, amostra e sujeitos da pesquisa, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados e a definição dos aspectos essenciais para a aplicação da DEA. Em seguida, passa-se à apresentação dos resultados e considerações finais. Por fim, são listados as referências e os apêndices, conforme as normas da ABNT, assegurando o rigor acadêmico.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico, apresentam-se os aspectos conceituais que embasaram a pesquisa, iniciando pela explanação geral acerca do tema da eficiência na Administração Pública e sua medição por meio da Análise Envoltória de Dados; após, aborda-se brevemente acerca da estrutura, atuação e relevância institucional do MPT; por fim, apresenta-se uma síntese dos estudos empíricos anteriores sobre eficiência em órgãos do sistema de Justiça brasileiro.

### 2.1 Eficiência na Administração Pública e a medição da eficiência por meio da Análise Envoltória de Dados

A eficiência pode ser definida como um processo de otimização da combinação de entradas e métodos do processo produtivo, com o objetivo de alcançar um nível ótimo de saídas. Em outras palavras, é a habilidade de minimizar a relação entrada/saída e, ao mesmo tempo, otimizar os resultados alcançáveis, preocupando-se com os meios utilizados para obtenção dos resultados e não apenas com estes (Hammes Junior; Flach; Mattos, 2020; Peña, 2008).

No contexto econômico, o conceito de eficiência está relacionado à ideia do aproveitamento dos recursos escassos, partindo-se do pressuposto de que tanto na área pública quanto na privada os insumos são finitos e insuficientes para atender às necessidades básicas crescentes e urgentes dos indivíduos (Daniel; Gomes, 2015; Peña, 2008).

Outro conceito frequentemente utilizado em diversas áreas do conhecimento, como Economia, Administração e Direito, é o da eficiência de Pareto, que pode ser resumido como a condição de alocação de recursos em que a melhoria na posição de um indivíduo seria impossível sem a piora da situação de outro, ocasião em que se atinge o chamado “Ótimo de Pareto” (Monte; Leopoldino, 2020).

No entanto, tal critério não comporta a transposição para coletividades, o que inviabiliza sua adoção no campo público. Para transpor essa barreira, geralmente adota-se o critério de Kaldor-Hicks, que admite a piora da situação de determinados agentes, reconhecendo a existência de ganhadores e perdedores, desde que, no contexto geral, obtenha-se a melhor relação custo-benefício à sociedade (Blanchet; Trento, 2023; Santos; Meneguín, 2014).

Nesse contexto, atingir melhores resultados econômicos não reflete a eficiência na perspectiva da Administração Pública, mas uma eficiência puramente operacional. O conceito de eficiência pública está associado à otimização da aplicação de recursos, o que possibilita a ampliação da qualidade dos serviços prestados à população e está intimamente ligado à

concretização dos direitos fundamentais e à dignidade da pessoa humana (Blanchet; Trento, 2023; Šťastná; Gregor, 2011).

Assim, quando se fala em eficiência na área pública, geralmente refere-se à capacidade de fornecer mais daquilo que se tem para entregar, ou seja, a maior e melhor oferta de serviços à sociedade cada vez mais exigente, aproveitando de forma mais otimizada possível os recursos disponíveis, priorizando resultados, transparência e responsabilidade social (Secchi, 2009; Silva; Gonçalves; Alves, 2015).

Nessa linha, Camargo e Guimarães (2013) ressaltam que a eficiência na Administração Pública se consolidou como um preceito fundamental na atualidade, vinculando-se tal diretriz ao dever de reduzir custos e, simultaneamente, aprimorar a qualidade dos serviços prestados, o que tem se materializado a partir de transformações comportamentais dos gestores públicos e de reformas estruturais no aparelho estatal.

No Brasil, a eficiência foi elevada a princípio e inserida formalmente à Constituição Federal de 1988 (CF/88) com a Emenda Constitucional nº 19/1998, trazendo maior exigência aos gestores públicos, já que se tornou dever da Administração a prestação dos serviços com maior qualidade, rapidez, racionalidade e eficiência na alocação dos recursos (Brasil, 1998).

Segundo Meirelles (2018), é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da sociedade, estando centrado no dever da boa administração e na obrigação que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional.

Em outra perspectiva, o princípio da eficiência pode ser considerado tanto da lógica dos agentes públicos, na sua forma de agir, quanto da racionalidade da estrutura organizacional das instituições públicas, com o intuito de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço com menos recursos e esforços quanto possível (Pietro, 2022).

Essa elevação a princípio constitucional indicou uma mudança de direção na gestão pública para uma administração mais ágil e centrada nas necessidades dos cidadãos, marcando uma transição para uma administração gerencial, focada nos clientes e nos resultados (Camargo; Guimarães, 2013; Giacheti; Vieira, 2024).

Por meio da citada alteração constitucional, o marco da administração gerencial foi formalmente estabelecido na gestão pública, obrigando que a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecessem ao paradigma da eficiência em detrimento do modelo puramente burocrático e ainda dos resquícios do modelo patrimonialista.

Essa mudança de paradigma deu início à chamada reforma administrativa do Estado brasileiro, tendo decorrido do período de prolongada estagnação econômica que o Brasil experimentou décadas após a promulgação da CF/88. As principais dimensões da crise nacional manifestaram-se, dentre inúmeras outras formas, nos aspectos estruturais da gestão pública, levando à crise do próprio aparelho estatal, fazendo com que a capacidade de ação administrativa do Estado se deteriorasse (Brasil, 1995).

Em meio a esse cenário de crise estatal, ganha maior projeção no Brasil a chamada *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP). Embora suas raízes remontem à década de 1970, em experiências conduzidas por diferentes governos ao redor do mundo, seu propósito central consistia em viabilizar estruturas administrativas mais eficientes, capazes de oferecer melhores resultados com menores custos (Denhardt; Catlaw, 2017).

A NGP propõe a incorporação de princípios do setor privado à gestão pública, conferindo maior autonomia aos agentes estatais, mas vinculada a mecanismos de controle mais eficazes. Inspirados em modelos empresariais, os governos passaram a adotar práticas voltadas à busca pela eficiência, própria da lógica de mercado, com a adoção de ferramentas gerenciais modernas, consolidando o paradigma gerencialista com base em diferentes doutrinas e justificativas (Blonski *et al.*, 2017; Christensen; Lægheid; Wise, 2002; Secchi, 2009).

A difusão das ideias da NGP e a inserção da eficiência como princípio constitucional transcendeu o plano gerencial e influenciou diretamente a formulação de políticas e marcos normativos no Brasil. A busca por eficiência e racionalidade administrativa, inerente a essa abordagem, sedimentou-se como diretriz constitucional e orientou reformas institucionais em diversas esferas e Poderes do Estado.

No âmbito do Poder Judiciário, destaca-se a Emenda Constitucional nº 45/2004, que, dentre outras mudanças, introduziu de modo expresso no rol de direitos fundamentais o princípio da duração razoável do processo, consubstanciando os efeitos do princípio da eficiência também sobre o Poder Judiciário, ainda que de maneira indireta (Araújo; Dias; Gomes, 2015).

Essas reformas implementadas no sistema jurisdicional brasileiro também impactaram a autonomia e o fortalecimento das possibilidades de atuação do Ministério Público, tornando indispensável a criação de instrumentos capazes de avaliar a eficiência dos serviços prestados pela instituição, para assegurar o pleno exercício de suas funções constitucionais e reforçar sua legitimidade social (Almeida, 2014; Xavier, 2022).

Apesar do avanço conceitual e normativo, persiste o desafio de avaliar empiricamente se a Administração Pública, de fato, vem se tornando mais eficiente. A

complexidade das estruturas estatais, a multiplicidade de objetivos e a heterogeneidade dos serviços prestados tornam necessária a utilização de instrumentos específicos capazes de mensurar a eficiência de forma objetiva e comparável.

Silva Neto *et al.* (2017) afirmam que medir a eficiência e a produtividade na Administração Pública é tarefa complexa, tendo em vista as especificidades relacionadas à sua função social, além da necessidade de prestação de contas à sociedade.

Nesse cenário, métodos quantitativos passaram a ser incorporados aos estudos de eficiência na gestão pública, buscando traduzir, em indicadores mensuráveis, os níveis de desempenho estatal. Dentre tais ferramentas, destaca-se a Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis – DEA*), notadamente empregada em diversos países e áreas como instrumento para aferir e comparar os coeficientes de eficiência relativa entre diferentes unidades, inclusive do sistema de Justiça (Faveri; Oliveira, 2019).

Essa necessidade de avaliação objetiva está em consonância com os pressupostos da Nova Gestão Pública, que prima pela gestão orientada a resultados. Assim, técnicas como a DEA oferecem suporte para mensurar a eficiência relativa entre unidades comparáveis, responsáveis pela tomada de decisão, permitindo identificar boas práticas e orientar alocações de recursos baseadas em dados quantificáveis.

A partir do índice de eficiência proposto por Farrel (1957), publicado no artigo *The Measurement of Productive Efficiency* e aplicado inicialmente em estudos voltados ao setor educacional, Charnes, Cooper e Rhodes (1978) desenvolveram a metodologia DEA, cujo primeiro artigo foi publicado no *European Journal of Operational Research*, em 1978, intitulado de *Measuring the Efficiency of Decision-Making Units* (Lopes, 2017; Peña, 2008).

A DEA consiste basicamente em uma técnica estatística que permite mensurar o desempenho de unidades produtivas, como empresas, estados, municípios, hospitais e escolas, fazendo uma comparação dos insumos utilizados e produtos obtidos por cada unidade analisada, determinando seus índices de eficiência relativa (Charnes; Cooper; Rhodes, 1978).

Cabe destacar que as contribuições de Charnes, Cooper e Rhodes (1978) foram posteriormente ampliadas por Cooper, Seiford e Tone (2007), sendo fundamentais para a consolidação do método como uma robusta fonte de análise de eficiência, possibilitando o tratamento simultâneo de múltiplos insumos e produtos, dando origem à técnica de construção das fronteiras de produção (Nogueira *et al.*, 2012; Oliveira *et al.*, 2016).

Orientada a dados, a DEA emprega programação linear para avaliar a eficiência relativa de unidades tomadoras de decisão (*Decision Making Units - DMUs*), calculando a razão entre a soma ponderada de múltiplos insumos e produtos, o que permite identificar DMUs

ineficientes e suas causas, considerando uma unidade eficiente quando sua razão de eficiência é igual a 1 (ou 100%) (Gualandi Filho *et al.*, 2023; Zhang; Wu; Zhu, 2020).

Desse modo, a DEA calcula um conjunto de observações que possuem os melhores desempenhos, construindo uma fronteira de possibilidades de produção, e, a partir desse parâmetro calculado, compara as unidades da amostra e as classifica como não eficientes aquelas localizadas abaixo da fronteira (Lopes, 2017; Peña, 2008).

Além de empregar programação matemática, destaca-se que o método DEA é não-paramétrico, ou seja, não é necessário estabelecer previamente uma função de produção teórica, a técnica otimiza cada observação individual e calcula uma fronteira de eficiência, não admitindo erros aleatórios na amostra, ou seja, todas as unidades que não forem eficientes serão consideradas ineficientes (Fernandes e Marinho, 2018; Mello *et al.*, 2005).

Não é objetivo deste estudo aprofundar-se nos fundamentos matemáticos subjacentes ao cálculo da fronteira de eficiência. Pretende-se expor de maneira sintética os principais conceitos associados ao método DEA, a fim de fornecer a base teórica necessária para a compreensão da metodologia e a interpretação dos resultados obtidos.

Ainda é importante frisar que para ser possível a comparação entre as DMUs, é essencial que elas empreguem processos tecnológicos semelhantes para converter indicadores de entrada (*inputs*) em indicadores de saída (*outputs*), permitindo também trabalhar com múltiplas variáveis, a fim de oferecer uma visão das forças e fraquezas dessas unidades (Gualandi Filho *et al.*, 2023; Silva *et al.*, 2024).

Além de trabalhar com múltiplas variáveis, a DEA não exige informações prévias sobre a relevância de cada uma na determinação do índice de eficiência. Nesse contexto, a eficiência relativa de uma unidade é estabelecida pela proporção entre o seu *output* total ponderado e o seu *input* total ponderado a partir da Equação 1 (Oliveira; Bezerra, 2018; Siems, 1992):

$$EFICIÊNCIA_k = \frac{\sum_{j=1}^n w_{jk} OUTPUT_{jk}}{\sum_{i=1}^m v_{ik} INPUT_{ik}} \quad (1)$$

k = (DMU1, ..., DMUn)

Onde:

$\Sigma$  = Somatório

$w_{jk}$  = Peso unitário do *output* j para a DMU k

$v_{ik}$  = Peso unitário do *input* i para a DMU k

n = Número de *outputs*

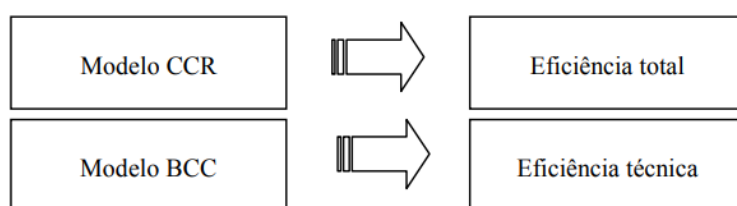
m = Número de *inputs*

Não obstante, um cuidado ao se trabalhar no método DEA é de que as variáveis (*inputs e outputs*) não excedam um terço do total de DMUs analisadas, ou seja, o número de observações deve ser no mínimo três vezes a soma de *inputs e outputs* para garantir a acurácia, evitar erros de medida e manter o modelo compacto, com o intuito de maximizar o poder discriminatório do método (Fochezatto, 2013; Pedraja-Chaparro e Salinas-Jimenez, 1996; Yeung; Azevedo, 2012).

Para a aplicação prática da DEA, dois modelos se tornaram referência na literatura: o CCR, originalmente apresentado por Charnes, Cooper e Rhodes (1976) e o BCC, aperfeiçoado por Banker, Charnes e Cooper (1984), que diferem quanto às hipóteses assumidas sobre os retornos de escala relacionados aos *inputs e outputs*.

O primeiro, também chamado de CRS (*Constant Return to Scale*), permite avaliar a eficiência global de DMUs, assumindo que um eventual aumento nos *inputs* resultará em um aumento proporcional nos *outputs*. Já o segundo, também denominado VRS (*Variant Return to Scale*), calcula a eficiência técnica e considera a possibilidade de retornos crescentes, decrescentes ou constantes de escala, o que permite comparar unidades de diferentes tamanhos, visto que a eficiência pode ser impactada pelo tamanho das operações (Mello *et al.*, 2005; Oliveira; Bezerra, 2018). A Figura 1 sintetiza a correspondência dos modelos e o tipo da eficiência calculada por cada um.

Figura 1 – Correspondência dos modelos DEA e o tipo da eficiência calculada



Fonte: Mariano, Almeida e Rebelatto (2006).

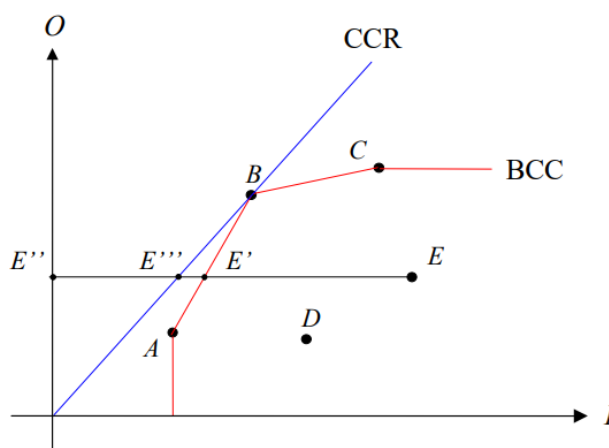
A eficiência total, calculada pelo método CCR, compara uma DMU com todas as outras componentes da amostra, enquanto a eficiência técnica, calculada pelo BCC, compara as DMUs que operam em escalas semelhantes (Mariano; Almeida; Rebelatto, 2006).

Também é possível obter o índice de eficiência de escala, o qual indica se a unidade analisada opera abaixo, acima ou em sua escala ótima. Para isso, calcula-se a eficiência pelos dois modelos (CCR e BCC), com os mesmos dados e orientação, e, caso a unidade seja eficiente pelo BCC, mas não pelo CCR, significa que essa unidade apresenta algum grau de ineficiência de escala. Infere-se, então, que a eficiência de escala pode ser obtida a partir do quociente entre a eficiência total e a técnica (Macedo; Manhães, 2009; Mariano; Almeida; Rebelatto, 2006).

Quanto à orientação do modelo DEA, a literatura apresenta três possibilidades principais: i) orientação ao insumo, onde se objetiva minimizar os *inputs* consumidos mantendo os níveis de *outputs* constantes; ii) orientação ao produto, onde se pretende aumentar os *outputs* mantendo os *inputs* inalterados; e iii) orientação ao insumo e ao produto, onde o objetivo é minimizar os *inputs* e maximizar os *outputs* simultaneamente (Brunnetta, 2004).

A Figura 2 representa as fronteiras de eficiência relativas nos modelos CCR e BCC. Verifica-se que apenas a unidade “B” é eficiente em ambos os modelos, por localizar-se sobre as duas fronteiras, o que indica adequado desempenho técnico e escala de operação ótima. As unidades “A” e “C”, por sua vez, mostram-se eficientes apenas no modelo BCC, revelando eficiência técnica, mas a necessidade de ajustes no porte de suas operações para alcançar eficiência global. Já as unidades “D” e “E” são ineficientes em ambos os modelos, devendo aprimorar simultaneamente sua eficiência técnica e a adequação da escala operacional.

Figura 2 – Representação das fronteiras BCC e CCR



Fonte: Mello *et al.* (2005).

Utilizando a DMU “E” como exemplo, têm-se que a eficiência é calculada de forma distinta em cada modelo, no caso da Figura 2 ambos com orientação a *inputs*. No modelo BCC, a eficiência é determinada pela razão entre a distância do ponto “E” até a fronteira BCC (representada por  $E'E$ ) e a distância do ponto “E” até o ponto de projeção na fronteira ( $E''E'$ ). Já no modelo CCR, a eficiência da DMU “E” é dada pela razão entre a distância do ponto “E” até a fronteira CCR ( $E'E$ ) e a distância do ponto “E” até sua projeção na fronteira CCR ( $E''E'''$ ) (Mello *et al.*, 2005).

Quanto aos tipos de retornos de escala, é possível, ainda, identificar o regime em que as DMUs operam, classificados como constantes, crescentes ou decrescentes. São constantes quando o aumento percentual do *output* é igual ao aumento percentual dos *inputs*; são crescentes quando o aumento percentual do *output* é maior que o aumento percentual dos

*inputs*; e são decrescentes quando o aumento percentual do *output* é menor que o aumento percentual dos *inputs*, indicando, neste caso, que a expansão dos fatores de produção resulta em ganhos proporcionais menores (Serrano; Blasco, 2006).

Destaca-se como outra vantagem da aplicação do método DEA sua utilização como uma ferramenta de *benchmarking*, permitindo identificar boas práticas de unidades eficientes para servirem de modelo às unidades ineficientes (Peña, 2008; Silva *et al.*, 2017).

Cabe ressaltar que mais de uma DMU pode ser considerada referência para DMUs ineficientes, assim, quanto maior o peso obtido ( $\lambda$ ) no cálculo matemático de *benchmarking*, maior será a relevância daquela(s) unidade(s) como referência(s) (Torres, 2018).

Além da eficiência relativa, o método é capaz de mensurar os índices de eficiência dinâmica (produtividade), entre dois ou mais períodos, por meio do Índice de Produtividade de Malmquist - IPM, em alusão ao seu autor (Malmquist, 1953). Farrell (1957) destaca que ambos os conceitos desempenham papéis complementares na busca por uma gestão mais eficiente.

O IPM permite identificar a variação da eficiência dinâmica (produtividade) das unidades, em períodos distintos, e decompor essa variação em dois componentes, sendo o primeiro decorrente da alteração na eficiência técnica ( $\Delta ET$ ), onde a unidade estaria chegando mais próxima da fronteira de eficiência (*catch-up*), e o segundo fruto da incorporação de inovações tecnológicas ( $\Delta ETg$ ), quando a fronteira de eficiência inteira é deslocada (*frontier shift effect*) (Sousa; Guimarães, 2018).

Embora seja uma ferramenta poderosa para medir a eficiência relativa, a literatura também apresenta algumas limitações da DEA, como sua natureza determinística, que não distingue ineficiência de ruídos aleatórios ou erros de medição, além de não haver um método objetivo para a escolha dos *inputs* e *outputs*, deixando a seleção totalmente a critério do pesquisador, o que pode influenciar drasticamente os resultados.

Para mitigar essas limitações, a escolha das variáveis desta pesquisa foi feita de maneira rigorosa, com base em levantamento da literatura sobre eficiência no âmbito de órgãos do sistema de Justiça brasileiro, conforme Seção 3.4.2. Além disso, este trabalho complementarará os resultados obtidos pela DEA com entrevistas com gestores da instituição, apresentadas na Seção 4.6, com o intuito de contextualizar, explicar e, por vezes, complementar os achados estatísticos.

## **2.2 O Ministério Público do Trabalho: Estrutura, Atuação e Relevância Institucional**

O Ministério Público (MP), conforme a Constituição Federal de 1988 (CF/88), é uma instituição essencial à Justiça, com o dever de fiscalizar o cumprimento da legislação brasileira, configurando-se como o guardião da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (Brasil, 1988).

A instituição possui independência funcional, administrativa e financeira, não estando subordinada a nenhum dos três Poderes do Estado. Sua origem remonta ao desenvolvimento do Estado brasileiro e da democracia, sendo sua história marcada por um processo evolutivo significativo que culminou na formalização do *Parquet* como instituição permanente e na ampliação de sua área de atuação (Brasil, 2023a).

A Carta Magna, ao definir o conjunto de atribuições, prerrogativas e garantias conferidas ao MP brasileiro, atribuiu-lhe um papel de relevo em dois aspectos: o político-jurídico e o social. O primeiro, evidenciado pela sua obrigação de zelar pela ordem jurídica e contribuir para a manutenção e consolidação do Estado de Direito e do regime democrático; o segundo, traduzido pela proteção de interesses sociais, destacando-se aqueles titularizados por grupos da população vulneráveis, desassistidos e excluídos, conferindo ao MP uma identidade de agente da transformação social (Medeiros Neto, 2023).

Cardoso e Aguiar (2017) destacam que, a partir da CF/88, o MP passou a desempenhar, no cenário social e jurídico brasileiro, uma função renovada, marcada pela predominância de seu caráter de órgão agente e pela atribuição de amplos poderes investigativos. Sua configuração já não se encontra mais subordinada ao Poder Executivo ou ao Judiciário, usufruindo de autonomia funcional e orçamentária. Dispõe, ainda, de independência para a gestão de seus quadros e assegura a seus membros garantias institucionais fundamentais, como a independência funcional, a inamovibilidade, a vitaliciedade e a irredutibilidade de subsídios, o que confere ao MP um arcabouço institucional destinado a assegurar o cumprimento de sua missão constitucional e a afirmação de seu papel na proteção da ordem jurídica, na defesa da sociedade e no fortalecimento do regime democrático.

Com o objetivo de ampliar seu espectro de atuação, a CF/88 estruturou o MP em dois níveis federativos: União e estados. Nesse desenho institucional, o MP configura-se como agente político-burocrático, investido de prerrogativas para deflagrar procedimentos voltados à concretização de direitos sociais, assegurando sua exigibilidade tanto na esfera individual quanto na coletiva (Silva, 2016; Silva; Alves; Siqueira, 2020).

A Figura 3 apresenta a organização do MP brasileiro e sua localização na organização dos Poderes, conforme definido no Capítulo IV, Seção I, da CF/88, a qual, em seu art. 127, define o MP como “instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado,

incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (Brasil, 1988).

Figura 3 – Organização dos Poderes e estrutura do MP brasileiro



Fonte: Xavier (2022).

No âmbito federal, destaca-se o Ministério Público da União (MPU), que, além das competências gerais mencionadas, possui prerrogativas que incluem a requisição de diligências investigatórias, instauração de inquérito policial e inquérito policial militar, requisição de abertura de procedimentos administrativos, notificação de testemunhas e requisição de sua condução, solicitação de informações e documentos a entidades privadas, bem como o livre acesso a locais públicos e privados, respeitadas as normas referentes à inviolabilidade do domicílio, sempre que necessário ao cumprimento de suas funções (Brasil, 1993).

Para o alcance de seus objetivos institucionais, o MPU se divide em quatro ramos, como visto na Figura 3: Ministério Público Federal (MPF); Ministério Público do Trabalho (MPT); Ministério Público Militar (MPM); e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). O órgão é regido pela Lei Complementar nº 75/1993, a qual dispõe sobre sua organização, atribuições e estatuto (Brasil, 1993).

O MPT, foco deste trabalho, é a instituição central na defesa dos direitos trabalhistas no Brasil, a qual promove a fiscalização e mediação das relações entre empregados e empregadores quando presente o interesse público, sendo sua atuação voltada para a proteção de direitos sociais garantidos constitucionalmente (Brasil, 1993).

Para a efetivação dessa missão constitucional, o MPT conta com uma estrutura organizacional robusta, que inclui diversos órgãos responsáveis pelo desenvolvimento de

atividades administrativas e pela eficaz execução das funções finalísticas, tais como a Procuradoria-Geral, Procuradorias Regionais, Conselho Superior, Câmara de Coordenação e Revisão, Corregedoria Geral, Ouvidoria e o Colégio de Procuradores e Procuradoras.

O órgão se ramifica em 24 Procuradorias Regionais do Trabalho (PRTs) nos estados brasileiros, que são identificadas regional e numericamente de acordo com a referência ao Tribunal Regional do Trabalho ao qual estão vinculadas. As PRTs se subdividem em Procuradorias do Trabalho nos Municípios (PTMs), as quais foram criadas para interiorizar as atividades da instituição em nível municipal ou intermunicipal.

Ademais, fazem parte do quadro funcional do MPT os cargos de Subprocurador-Geral, Procurador Regional e Procurador do Trabalho, além dos cargos de servidores efetivos das carreiras de Analista e Técnico do MPU, nas suas diversas especialidades, cargos em comissão, funções de confiança, estagiários e terceirizados (Brasil, 2024a).

Carelli (2011) destaca que a renovação do MPT a partir da CF/88 resultou de sua transformação em um órgão estatal singular, sem paralelo em outras experiências internacionais, dotado de robustos instrumentos voltados à tutela coletiva dos trabalhadores, fenômeno institucional que demanda análise e reflexão aprofundadas.

Nesse sentido, para o cumprimento de suas funções, o MPT pode utilizar uma ampla gama de instrumentos jurídicos e administrativos, dentre os quais estão o Inquérito Civil (IC), a Ação Civil Pública (ACP), o Termo de Ajuste de Conduta (TAC) e as Recomendações Administrativas. Essas ferramentas permitem que o MPT atue tanto na judicialização de conflitos (modelo demandista), quanto na resolução extrajudicial de questões (modelo resolutivo). Essa abordagem dual permite ao órgão adotar estratégias adequadas a cada caso, visando a pacificação social e a garantia de direitos fundamentais (Almeida, 2014).

No âmbito judicial, o MPT pode atuar basicamente em duas perspectivas. A primeira, intervindo nos processos em trâmite quando presente o interesse público ou social, a depender da natureza da matéria ou parte envolvida (criança ou adolescente, por exemplo), integrando a demanda por sua própria iniciativa ou quando provocado pelo órgão judicial, ou por uma das partes. A segunda, quando o próprio MPT promove ações em defesa de direitos sociais, no campo das relações de trabalho, figurando como verdadeiro postulador dos direitos fundamentais. Assim, diante dessa atuação particular, conferiu-se ao MPT as denominações de órgão interveniente, ou seja, “fiscal da lei” (ou *custos legis*), e órgão agente (ou promotor da ação), respectivamente (Medeiros Neto, 2023).

Quanto à atuação extrajudicial do MPT, revela-se essencial para a efetivação de direitos sociais, ao reduzir a excessiva judicialização e possibilitar soluções mais rápidas e

consensuais, tornando viável adequar as condutas de seus membros às exigências legais sem necessidade de acionar o Judiciário, garantindo benefícios tanto às partes envolvidas quanto à sociedade. Em um contexto de pluralidade temática das demandas e de autonomia funcional de seus membros, esse modelo fortalece a eficiência institucional e responde às demandas de uma administração pública voltada à racionalização de recursos e à entrega de resultados de maior qualidade (Faveri; Oliveira, 2019; Lima, 2014).

Nesse contexto, a conjugação entre os instrumentos de atuação judicial e extrajudicial do MPT e a definição de estratégias resolutivas orientam a instituição no alcance de seus objetivos estratégicos, delineados no planejamento estratégico 2023-2030, materializando-se em áreas prioritárias de intervenção, conferindo unidade e direção à atuação ministerial no mundo do trabalho (Brasil, 2024b).

Com base nesse planejamento, sob a perspectiva dos resultados institucionais, o MPT tem como objetivos estratégicos: i) combater o trabalho infantil e promover a inserção de adolescentes vulneráveis na aprendizagem profissional; ii) combater o trabalho escravo e o tráfico de pessoas; iii) promover a igualdade de oportunidades e eliminar a discriminação, a violência e o assédio no trabalho; iv) promover a saúde das trabalhadoras e dos trabalhadores no ambiente de trabalho; v) combater fraudes nas relações de trabalho que tenham como objetivo impedir a efetivação da legislação trabalhista e desvirtuar a aplicação dos direitos das trabalhadoras e dos trabalhadores; vi) promover o respeito à legislação constitucional e trabalhista e a defesa do meio ambiente do trabalho no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta; vii) assegurar os direitos fundamentais das trabalhadoras e dos trabalhadores portuários e aquaviários; e viii) promover a liberdade, as prerrogativas e garantias sindicais e o diálogo social (Brasil, 2024b).

Tais objetivos estão distribuídos em áreas temáticas de atuação, cada uma sob a responsabilidade de um coordenadoria temática de âmbito nacional, quais sejam: Coordenadoria de Combate à Exploração do Trabalho da Criança e do Adolescente (COORDINFÂNCIA); Coordenadoria de Erradicação do Trabalho Escravo e Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas (CONATRAE); Coordenadoria de Promoção da Igualdade de Oportunidades (COORDIGUALDADE); Coordenadoria de Defesa do Meio Ambiente do Trabalho (CODEMAT); Coordenadoria de Combate às Fraudes nas Relações de Trabalho (CONAFRET); Coordenadoria de Promoção da Regularidade do Trabalho na Administração Pública (CONAP); Coordenadoria de Promoção da Liberdade Sindical e do Diálogo Social (CONALIS); e Coordenadoria de Trabalho Portuário e Aquaviário (CONATPA) (Medeiros Neto, 2023).

Além da perspectiva voltada à atuação finalística, o planejamento estratégico do MPT abrange as perspectivas de processos internos e capacidades organizacionais, sendo esta última uma expressão da busca do MPT pelo aprimoramento contínuo de sua estrutura administrativa, de seus recursos humanos e tecnológicos e suas práticas de gestão, visando fortalecer a eficiência, a sustentabilidade e a excelência na consecução de sua missão institucional.

Como exemplos dessa diretriz, destacam-se os objetivos estratégicos nº 14, “Prover e manter soluções de tecnologia da informação e comunicação inovadoras, eficientes e eficazes”; nº 15, “Otimizar o orçamento necessário para o alcance dos objetivos do MPT”; nº 16, “Aprimorar o desempenho no trabalho por meio do desenvolvimento e do reconhecimento de pessoas, zelando pela equidade e promovendo bem-estar”; e nº 17, “Promover a gestão e a disseminação do conhecimento com vistas à excelência profissional e à promoção da atuação do MPT”; todos alinhados aos princípios da visão sistêmica, transparência e eficiência da aplicação dos recursos tecnológicos e orçamentários. (Brasil, 2024b).

Com esse direcionamento e atuação, o MPT consolida sua relevância como agente estratégico no fortalecimento do Estado Democrático de Direito, utilizando instrumentos judiciais e extrajudiciais para o atendimento das demandas e a promoção da justiça no âmbito das relações laborais, concretizando o MPT como agente transformador da realidade (e não mero expectador), possibilitando o atendimento da crescente demanda social por uma atuação realmente eficiente e de qualidade (Reis, 2019; Selares, 2018).

### 2.3 Estudos empíricos sobre eficiência em órgãos da Justiça brasileira

Diversos estudos têm sido desenvolvidos, empregando diferentes abordagens metodológicas e focos de investigação, com o objetivo de avaliar o desempenho e propor estratégias para a melhoria dos resultados dos mais variados tipos de órgãos públicos.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos estudos empíricos anteriores visitados que também aplicaram o método DEA para analisar a eficiência de órgãos do sistema de Justiça brasileiro, no contexto organizacional da presente pesquisa.

Quadro 1 – Síntese dos estudos anteriores sobre análise da eficiência em órgãos da Justiça

Autor (ano)	DMUs	Orientação/ Método	Principais resultados
Nogueira <i>et al.</i> (2012)	Tribunais de Justiça Estaduais	<i>Output</i> /CRS	Verificou-se um aumento no número de tribunais que alcançaram o nível máximo da eficiência relativa entre 2007 e 2008. Alguns tribunais foram indicados como referências para os demais. No

Autor (ano)	DMUs	Orientação/ Método	Principais resultados
			exemplo do estado do Ceará, observou-se que ele deveria despendar menos esforço (1,77%) se tomasse como referência o estado de São Paulo.
Yeung e Azevedo (2012)	Tribunais de Justiça Estaduais	<i>Output/CRS</i>	Os resultados indicaram que a eficiência relativa varia significativamente entre diferentes tribunais. Há um grupo que consistentemente apresenta bom desempenho, e outro que consistentemente apresenta desempenho fraco. Ademais, o desempenho de eficiência está pouco relacionado com o nível de recursos materiais e humanos que um tribunal possui. Por exemplo, o TJ/SC é potencialmente capaz de produzir a mesma quantidade de <i>outputs</i> que hoje, mas reduzindo a quantidade de magistrados de 1º grau empregados em 34 pontos percentuais. Similarmente, observa-se um grande excesso de pessoal efetivo empregado no TJ-DF, com 359% de pessoal a mais do que, em tese, o necessário.
Fochezatto (2013)	Tribunais de Justiça Estaduais	<i>Input e Output/CRS</i>	O estudo mostrou que, em linhas gerais, os maiores tribunais são os mais eficientes, como no caso dos tribunais de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Além destes, fizeram parte da fronteira de eficiência em todos os períodos analisados os tribunais do Acre e de Rondônia. A presença de grandes tribunais entre os relativamente eficientes pode indicar a presença de economias de escala nos processos produtivos dos tribunais da justiça estadual brasileira.
Araújo, Dias e Gomes (2015)	Varas Únicas do Poder Judiciário do RN	<i>Output/CRS</i>	Os resultados apontam que, sob a ótica da força de trabalho, o papel de ter mais servidores efetivos no quadro funcional eleva o nível de eficiência dos processos. Sob a ótica da celeridade processual e carga de trabalho, as comarcas ou varas de menor volume processual tendem a ter um nível de eficiência maior que comarcas de maior envergadura. Apenas 12 (24,48%) das varas únicas do RN apresentaram trajetória eficiente no período analisado (2011-2013).
Santos Neto, Souza e Louzada (2017)	Tribunais de Justiça Estaduais	<i>Inputs/VRS</i>	Verificou-se que os TJ/RJ e o TJ/RS tiveram 100% de eficiência dentro do período de análise (2009 a 2014), enquanto os demais oscilaram. A Regressão Logística concluiu que o aumento da quantidade de servidores, magistrados e a despesa total de cada tribunal não contribuem para o aumento da eficiência dos tribunais.
Fernandes e Marinho (2018)	Juizados Especiais Estaduais	<i>Output/VRS</i>	O principal resultado é que os órgãos dos Juizados Especiais Estaduais brasileiros apresentam um resultado negativo quanto à capacidade de atender à demanda pela baixa de processos, considerando o seu formato atual de atuação e estrutura e a grande quantidade de processos inconclusos acumulados. O Rio Grande do Sul apresentou o maior nível de eficiência em 2015. No geral, a produtividade na amostra ficou praticamente estagnada entre os anos de 2010 e 2015.

Autor (ano)	DMUs	Orientação/ Método	Principais resultados
Oliveira e Bezerra (2018)	Ministérios Públicos Estaduais	Output/VRS	Os resultados indicaram que existe relação do grau de eficiência pelo nível de educação e capacitação dos servidores em cada estado, assim como pela utilização de sistemas de gestão, resultando em um número maior de conclusão de inquéritos, menor gasto por habitante e por inquérito.
Venturini, Souza e Bianchi (2018)	Seções judiciárias de 1ª instância dos estados do RS, SC e PR e da 2ª instância (TRF4)	Input e Output/CRS e VRS	Os resultados revelaram, na eficiência padrão, nove combinações ótimas na orientação a <i>inputs</i> e oito a <i>outputs</i> , que servem de <i>benchmarks</i> para as unidades ineficientes. Na eficiência normalizada, Santa Catarina, em 2014, alcançou a fronteira de eficiência, em <i>inputs</i> e <i>outputs</i> . No entanto, julgar a maior quantidade de processos não implicou em ser a mais eficiente. Na análise histórica, o TRF4 teve os melhores scores de eficiência, seguido de SJSC e SIRS.
Faveri e Oliveira (2019)	Ministérios Públicos Estaduais	Output/CRS	O estudo demonstrou que as instituições podem procurar adotar um papel mais resolutivo quando se evidencia uma morosidade dentro da estrutura de governança judicial. Ressaltou-se que a análise e indicações decorrentes da metodologia estão condicionadas às unidades e variáveis incluídas no estudo. Recomendou-se que outros estudos possam utilizar outros modelos da DEA sempre orientados para <i>outputs</i> , visando um melhor conhecimento do nível de eficiência de outros tribunais e do Ministério Público para melhoria da eficiência.
Reymão, Cebolão e Sussuarana (2019)	Tribunais Regionais do Trabalho	Output/CRS	O estudo apontou uma elevada eficiência da Justiça do Trabalho no Brasil em 2016. Seis Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) alcançaram 100% de eficiência segundo o Índice de Eficiência Geral (IEG) calculado no estudo: TRT 2 (São Paulo), TRT 3 (Minas Gerais), TRT 11 (Amazonas e Roraima), TRT 15 (Campinas, SP), TRT 18 (Goiás) e TRT 22 (Piauí). Os resultados da análise realizada não sustentam os argumentos de ineficiência da Justiça do Trabalho que justificariam sua extinção.
Guedes <i>et al.</i> (2020)	Unidades Judiciárias de 1º Grau do TJDFT	Output/CRS	Os resultados revelaram que 93% das unidades judiciárias de 1º grau do TJDFT (em 2011) poderiam melhorar seu desempenho sem alterar a quantidade de <i>inputs</i> . Algumas unidades judiciárias foram apresentadas como referências ( <i>benchmarks</i> ) para as demais. A análise de eficiência técnica apontou que apenas cinco unidades funcionavam na fronteira de eficiência. Ao analisar as Varas Cíveis, de Família e de Órfãos e Sucessões, observou-se que o conjunto de dados possui grande variabilidade, com índice de eficiência médio de 75%.
Selva <i>et al.</i> (2020)	Varas Cíveis do Distrito Federal	Output/CRS	O estudo observou uma tendência à identificação de melhores eficiências entre as Varas que trabalham com valores de causa, em média, mais elevados. Constatou-se que há concentração de DMUs consideradas eficientes, indicando que quase 50% das Varas do Distrito Federal operam de maneira eficiente na condução das causas a partir dos recursos que possuem.

Autor (ano)	DMUs	Orientação/ Método	Principais resultados
Sekunda e Risdén Junior (2022)	Órgãos da Justiça Estadual e da Justiça do Trabalho	Output/CRS	A análise evidenciou que os níveis de eficiência dos órgãos analisados são relativamente homogêneos, e que as diferenças verificadas não são tão díspares. Foram apresentadas as 10 DMUs mais e as 10 menos eficientes, com scores de eficiência DEA orientados para <i>outputs</i> . Verificou-se que a despesa com pessoal, o nível de recorribilidade de decisões e o número de servidores por magistrado contribuem para o aumento da ineficiência, enquanto os investimentos em recursos de TI contribuem para a melhoria da eficiência dos órgãos analisados.
Souza <i>et al.</i> (2022)	Tribunais de Justiça Estaduais	Output/CRS	Os resultados indicaram que a eficiência relativa varia significativamente entre diferentes tribunais, e que a falta de recursos materiais e humanos não é a principal explicação para a ineficiência, pois melhorias podem ser alcançadas sem alteração na quantidade dos recursos empregados. O TJ/RJ e TJ/ES foram os mais eficientes em 2019, com o Rio de Janeiro mantendo-se como <i>benchmark</i> em 2020. A pandemia de Covid-19 impactou negativamente a eficiência da maioria dos tribunais.
Yeung (2022)	Tribunais de Justiça Estaduais	Output/CRS	O TJ-SP mostrou-se como o mais eficiente ao longo de três anos, mesmo ponderando-se pelo seu tamanho. No período de 2016 a 2018, os tribunais em todo o país, tiveram, em média, uma evolução anual de 7.7% na Produtividade Total dos Fatores e 24% na evolução da eficiência técnica. O indicador de mudança tecnológica teve resultado negativo e foi o responsável por limitar o resultado da eficiência global.
Xavier (2022)	Procuradorias Regionais do Trabalho	Output/CRS	Constatou-se que os níveis de eficiências das DMUs variam de acordo com o tema investigado, havendo regionais ineficientes em relação à produção geral, mas eficientes em áreas específicas e vice-versa. Contudo, destaca-se que a PRT07 (Ceará) e a PRT09 <sup>a</sup> (Paraná) conseguem manter um desempenho alto e uniforme, sendo eficientes tanto na produção global quanto em cada uma das nove áreas temáticas ao longo do triênio analisado.
Xavier (2023)	Procuradorias Regionais do Trabalho	Output/CRS	De modo geral, constatou-se que algumas DMUs se mantiveram eficientes ( <i>score</i> 1,00) ao longo de todo o período, com destaque para a performance da PRT02, com produção muito superior à das demais regionais que possuíam nível de <i>input</i> semelhante, razão que a fez se situar exatamente sobre a fronteira de eficiência nos dois anos analisados. Por outro lado, determinadas unidades obtiveram algum grau de ineficiência tanto em 2020 quanto em 2021, como PRT4 (RS), PRT5 (BA), PRT7 (CE), PRT10 (DF/TO), PRT19 (AL) e PRT21 (RN). Além disso, entre as unidades ineficientes, percebe-se que apenas a PRT12 (SC) melhorou seu índice de eficiência com o passar do tempo, enquanto as demais se mantiveram relativamente estagnadas ou pioraram de um ano para o outro, com destaque para a variação percentual negativa da PRT5 (BA), PRT7 (CE), PRT8 (PA/AP) e PRT10 (DF/TO).

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Conforme observado no Quadro 1, os estudos identificados abrangem diferentes órgãos do sistema de Justiça, como Tribunais de Justiça, Tribunais Regionais do Trabalho, Juizados Especiais e Ministérios Públicos, localizados por meio de pesquisa no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A abordagem predominante dos estudos é orientada a *outputs*, utilizando o modelo de retorno constante de escala (*Constant Returns to Scale – CRS*), que busca maximizar os resultados alcançados para uma dada quantidade de recursos empregados, porém assume que o nível de resultados varia proporcionalmente à variação dos recursos empregados.

Identificou-se uma heterogeneidade na escolha dos *inputs* e *outputs* utilizados nos estudos prévios, a qual permite adaptações para refletir as especificidades e objetivos de cada pesquisa, evidenciando a flexibilidade do método DEA em diferentes contextos, possibilitando diferentes análises comparativas, as quais nortearam a escolha das variáveis (Quadro 4) e a orientação do modelo a ser adotada nesta pesquisa (*output*).

No entanto, este trabalho adotará o retorno variável de escala (*Variant Returns to Scale – VRS*), conforme justificativa detalhada na Seção 3.4.3, visto que esse modelo permite uma avaliação mais realista de unidades de diferentes tamanhos, podendo identificar se uma unidade opera sob retornos crescentes, constantes ou decrescentes de escala e fornecer *insights* adicionais sobre as operações (Banker; Charnes; Cooper, 1984).

Dentre os estudos mencionados, apenas dois abordaram a análise da eficiência dinâmica por meio do Índice de Malmquist (Fernandes; Marinho, 2018; Yeung, 2014), possibilitando mensurar a variação da Produtividade Total dos Fatores (PTF) ao longo do tempo e identificar mudanças decorrentes de dois fatores principais: a variação na eficiência técnica e a mudança tecnológica (Melonio; Lucas, 2020).

De forma geral, este trabalho se diferencia devido à adoção do retorno variável de escala, à mensuração da variação da produtividade por meio do Índice de Malmquist e à incorporação de uma dimensão qualitativa fundamental: a perspectiva dos gestores do órgão acerca dos achados estatísticos, obtida por meio de entrevistas semiestruturadas.

Essa abordagem metodológica mista proporciona uma compreensão contextualizada dos resultados quantitativos, podendo gerar *insights* relevantes que podem contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico, o aprimoramento institucional e o desenvolvimento de práticas mais eficientes pelo MPT em benefício da sociedade.

### 3 METODOLOGIA

A presente seção detalha os procedimentos metodológicos a serem adotados na pesquisa, que têm como objetivo principal assegurar o rigor e a validade dos resultados obtidos. Inicialmente, será apresentada a tipologia da pesquisa, seguida pela descrição da população, amostra e sujeitos de pesquisa. Posteriormente, serão abordadas as técnicas de coleta de dados utilizadas e os métodos de análise que permitirão a interpretação dos dados à luz dos objetivos propostos. Por fim, serão apresentados os elementos principais necessários à realização da análise quantitativa por meio da DEA.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

A presente pesquisa possui caráter descritivo, que, segundo Richardson (2012), é eficaz para mapear fenômenos e identificar padrões que possam ser utilizados para análise comparativa, como neste caso, onde se buscam identificar práticas eficientes que possam ser adotadas como *benchmarking* por unidades consideradas não eficientes.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa possui elementos de análise documental, já que utiliza fontes existentes, como relatórios, dados oficiais e arquivos institucionais relacionado ao MPT (Gil, 2002), e pesquisa de campo, que, segundo Marconi e Lakatos (2003), é caracterizada pela interação direta com o ambiente ou sujeitos de estudo, como ocorre neste caso com a realização de entrevistas com os gestores das unidades, com o intuito de aprofundar o entendimento dos achados estatísticos pelo modelo DEA.

A abordagem metodológica utilizada é classificada como mista, pois une métodos quantitativos e qualitativos para investigar a questão de pesquisa em profundidade, justificando-se pela necessidade de medir a eficiência relativa e dinâmica das unidades MPT e de explorar as perspectivas dos gestores acerca do tema de pesquisa. De acordo com Creswell (2012), o método misto possui um caráter interdisciplinar, combinando os pontos fortes das duas abordagens, resultando frequentemente em investigações de qualidade mais elevada.

O aspecto quantitativo deste estudo consiste na utilização da Análise Envoltória de Dados (em inglês *Data Envelopment Analysis* - DEA) para fins de análise da eficiência relativa das unidades do MPT. Segundo Charnes, Cooper e Rhodes (1978), além de ser um método objetivo, com potencial para analisar uma grande quantidade de informações, ele possibilita a comparação das unidades com poder de decisão levando em consideração seus múltiplos recursos utilizados e os resultados gerados. Em complementação à análise de eficiência relativa,

será utilizado o Índice de Malmquist, que, segundo Färe *et al.* (1994), permite avaliar a evolução dinâmica da eficiência (produtividade) ao longo do período determinado, neste caso 2022 a 2024, distinguindo as variações encontradas entre mudança de eficiência técnica (*catch-up*) e mudança tecnológica (*frontier shift effect*).

Por fim, foram realizadas entrevistas com os Diretores Regionais do MPT para captar suas percepções, com base no roteiro semiestruturado constante do Apêndice F, com o intuito de obter uma compreensão mais profunda sobre os fatores que contribuem para os achados estatísticos. Conforme argumenta Flick (2009), esse tipo de método é frequentemente utilizado para complementar a análise quantitativa, pois permite a exploração de aspectos subjetivos e contextuais que os dados numéricos por si só não conseguem revelar.

### **3.2 População, amostra e sujeitos da pesquisa**

A população da pesquisa é composta pelas 24 Procuradorias Regionais do Trabalho (PRTs) do MPT, responsáveis pela gestão orçamentária, financeira e patrimonial descentralizada, com significativa autonomia nos processos decisórios em âmbito regional. Essas unidades utilizam recursos e produzem resultados comparáveis, alinhando-se à definição de DMU (*Decision Making Units*) adotada no método DEA.

Essa comparabilidade entre as PRTs é evidenciada pela padronização de seus processos administrativos, similaridade na estrutura organizacional, equivalência nos recursos disponíveis e uniformidade nas atribuições institucionais, atuando, inclusive, sob um regimento interno administrativo único (Brasil, 2020), características que as tornam adequadas para análise através do método DEA. A amostra do estudo é censitária, abrangendo toda a população, conforme apresentado no Quadro 3.

A abordagem amostral censitária, incluindo todas as 24 PRTs, visa garantir uma análise representativa das atividades do MPT em todo o território nacional, além de permitir avaliar a eficiência de cada unidade sem deixar de considerar suas especificidades locais e operacionais, ao mesmo tempo em que assegura a comparabilidade entre elas.

Quanto à dimensão qualitativa, os sujeitos de pesquisa são seis servidores efetivos do MPT ocupantes do cargo em comissão de Diretor(a) Regional, com o intuito de, com base em suas experiências, captar informações relevantes para o aprofundamento da compreensão dos achados quantitativos, explorando também como o contexto regional pode interferir nos resultados. Conforme o regimento interno do órgão, esses gestores possuem responsabilidades de gerenciamento e apoio à área meio e fim, o que lhes confere uma visão abrangente da

instituição (Brasil, 2020). Essa perspectiva holística potencializa a obtenção de informações mais relevantes para a pesquisa, a fim de aprofundar o entendimento dos fatores que contribuíram para a (in)eficiência das unidades.

### 3.3 Coleta e análise dos dados

Os dados quantitativos foram extraídos de fontes oficiais, em março de 2025, como o Portal da Transparência do MPT, relatório “MP um Retrato”, do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), e Tesouro Gerencial, que fornecem informações sobre os recursos utilizados e os resultados gerados pelas unidades, referentes ao período de 2022 a 2024 (pós-pandemia). Esse período foi escolhido visto que várias unidades sofreram diretamente os impactos da situação caótica e inesperada da pandemia, conforme os achados de Xavier (2023), situação que prejudicaria a comparabilidade do estudo.

A análise desses dados foi feita por meio do *software* RStudio, com os pacotes *dear* e *bechmarking*, para se obter as estatísticas descritivas, índices de correlação, identificação de *outliers* e para a realização da Análise Envoltória de Dados e cálculo do Índice de Produtividade de Malmquist, com o intuito de mensurar a eficiência relativa das unidades de forma individual, nos anos de 2022, 2023 e 2024, bem como a eficiência dinâmica (produtividade) das 24 unidades regionais do MPT nesse mesmo período, correspondente ao contexto pós-pandemia.

Já a coleta de dados qualitativos, relacionados ao objetivo específico iv, foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com os ocupantes do cargo de Diretor(a) Regional, como visto na seção anterior. O Apêndice F apresenta o roteiro de entrevista semiestruturada, elaborado com base nos principais achados estatísticos da análise de eficiência, buscando aprofundar aspectos que interferem no desempenho das unidades, como o perfil e a experiência dos gestores, as características específicas de cada unidade, fatores internos e externos que podem explicar as diferenças de eficiência entre as PRTs, a adequação e gestão dos recursos disponíveis, a influência da cultura organizacional, o papel da tecnologia e da inovação nos processos de trabalho, além do intercâmbio de experiências e métodos entre as unidades.

Por meio de um grupo de conversa em aplicativo de mensagens, todos os Diretores Regionais foram convidados a participar das entrevistas, que foram realizadas por meio de videoconferência via Microsoft Teams e transcritas na íntegra para posterior análise. O Quadro 2 apresenta as informações gerais das entrevistas, incluindo a data de realização, o tempo de duração de cada entrevista e número de palavras obtidas na transcrição das falas.

Quadro 2 – Informações gerais sobre as entrevistas realizadas

Entrevistado	Data de realização	Tempo de duração da entrevista	Número de palavras na transcrição
Entrevistado 1 (E1)	29/07/2025	00:32:13	5.962
Entrevistado 2 (E2)	30/07/2025	00:38:00	7.208
Entrevistado 3 (E3)	30/07/2025	00:46:58	7.730
Entrevistado 4 (E4)	31/07/2025	00:33:28	6.472
Entrevistado 5 (E5)	31/07/2025	00:25:58	5.541
Entrevistado 6 (E6)	08/08/2025	00:21:40	3.062
<b>Total</b>		<b>03:18:17</b>	<b>35.975</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Conforme descrito no Quadro 2, foram designadas as siglas E1, E2, E3, E4, E5 e E6 para se referir aos diretores que aceitaram participar das entrevistas, baseando-se simplesmente na ordem de realização destas, sem nenhuma relação com as unidades de vinculação dos participantes. As entrevistas foram realizadas nos meses de julho e agosto de 2025, tiveram uma duração média de 33 minutos cada e, no total, forneceram cerca de 03 horas e 18 minutos de relatos, com quase 36 mil palavras transcritas.

A análise qualitativa foi realizada por meio da análise de conteúdo, após a realização das entrevistas com os Diretores Regionais das seis PRTs, com auxílio do *software* Atlas.ti, o que possibilitou identificar as práticas comuns e aprofundar o entendimento acerca dos aspectos que, na opinião dos diretores, impactam a eficiência das unidades, para posterior cruzamento com os achados quantitativos. Após a codificação dos discursos, foi feita a categorização temática dos dados de acordo com a variedade das respostas abertas, seguindo as três etapas preconizadas por Bardin (2016): pré-análise; exploração do material; tratamento e interpretação dos dados.

### 3.4 Elementos da Análise Envoltória de Dados (DEA)

Para a aplicação da DEA, faz-se essencial determinar algumas etapas inicialmente: i) definição das unidades tomadoras de decisão (DMUs); ii) seleção das variáveis de *input* e *output*; e iii) escolha do modelo e orientação a serem aplicados (Angulo Meza, 1998; Cooper; Seiford; Tone, 2007). Nesta seção, são apresentados esses aspectos e demais considerações metodológicas relevantes para a aplicação do modelo DEA neste estudo.

#### 3.4.1 Unidades tomadoras de decisão (DMUs)

As unidades tomadoras de decisão (*Decision Making Units – DMUs*) correspondem à amostra censitária da pesquisa, que é composta pelas 24 Procuradorias Regionais do Trabalho

(PRTs) do MPT, responsáveis pela gestão orçamentária, financeira e patrimonial descentralizada, com significativa autonomia nos processos decisórios em âmbito regional.

A comparabilidade entre as PRTs é evidenciada pela padronização de seus processos administrativos, similaridade na estrutura organizacional, equivalência nos recursos disponíveis e uniformidade nas atribuições institucionais, atuando, inclusive, sob um regimento interno administrativo único (Brasil, 2020), características que as tornam adequadas para análise através do método DEA.

Quadro 3 – Apresentação da amostra/DMUs utilizada na pesquisa

DMU	Nome	Sigla	Unidade Federativa
DMU01	Procuradoria Regional do Trabalho da 1ª Região	PRT01	Rio de Janeiro
DMU02	Procuradoria Regional do Trabalho da 2ª Região	PRT02	São Paulo
DMU03	Procuradoria Regional do Trabalho da 3ª Região	PRT03	Minas Gerais
DMU04	Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região	PRT04	Rio Grande do Sul
DMU05	Procuradoria Regional do Trabalho da 5ª Região	PRT05	Bahia
DMU06	Procuradoria Regional do Trabalho da 6ª Região	PRT06	Pernambuco
DMU07	Procuradoria Regional do Trabalho da 7ª Região	PRT07	Ceará
DMU08	Procuradoria Regional do Trabalho da 8ª Região	PRT08	Pará/Amapá
DMU09	Procuradoria Regional do Trabalho da 9ª Região	PRT09	Paraná
DMU10	Procuradoria Regional do Trabalho da 10ª Região	PRT10	Distrito Federal/Tocantis
DMU11	Procuradoria Regional do Trabalho da 11ª Região	PRT11	Amazonas/Roraima
DMU12	Procuradoria Regional do Trabalho da 12ª Região	PRT12	Santa Catarina
DMU13	Procuradoria Regional do Trabalho da 13ª Região	PRT13	Paraíba
DMU14	Procuradoria Regional do Trabalho da 14ª Região	PRT14	Rondônia/Acre
DMU15	Procuradoria Regional do Trabalho da 15ª Região	PRT15	Campinas (SP)
DMU16	Procuradoria Regional do Trabalho da 16ª Região	PRT16	Maranhão
DMU17	Procuradoria Regional do Trabalho da 17ª Região	PRT17	Espírito Santo
DMU18	Procuradoria Regional do Trabalho da 18ª Região	PRT18	Goiás
DMU19	Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região	PRT19	Alagoas
DMU20	Procuradoria Regional do Trabalho da 20ª Região	PRT20	Sergipe
DMU21	Procuradoria Regional do Trabalho da 21ª Região	PRT21	Rio Grande do Norte
DMU22	Procuradoria Regional do Trabalho da 22ª Região	PRT22	Piauí
DMU23	Procuradoria Regional do Trabalho da 23ª Região	PRT23	Mato Grosso
DMU24	Procuradoria Regional do Trabalho da 24ª Região	PRT24	Mato Grosso do Sul

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 3 apresenta a relação de DMUs escolhidas para o estudo, onde cada uma corresponde a uma Procuradoria Regional do Trabalho (PRT), identificada por sua respectiva sigla e unidade federativa de atuação, abrangendo todas as regiões do país.

Dessa forma, a seleção das DMUs reflete a totalidade da população de interesse do estudo, conferindo robustez e legitimidade à aplicação do método DEA para avaliação da eficiência entre as diferentes unidades regionais do MPT no país.

### 3.4.2 Variáveis de input e output

Inicialmente, ressalta-se que grande parte do sucesso de uma pesquisa baseada na DEA é a escolha assertiva das variáveis de entrada (*inputs*) e saída (*outputs*), que consistem, respectivamente, nos recursos de que dispõem as unidades e os resultados entregues. Almeida (2017) destaca que o conjunto de fatores de *inputs* e *outputs* se configura como uma etapa fundamental para a aplicação do modelo, devendo ser feita de forma adequada à realidade das unidades pesquisadas (DMUs).

Assim, as variáveis selecionadas para o presente estudo, detalhadas no Quadro 4, foram escolhidas considerando as especificidades do MPT, os estudos anteriores que aplicaram a DEA em órgãos componentes do sistema de Justiça brasileiro, tais como Tribunais de Justiça, Tribunais Regionais do Trabalho e Ministérios Públicos, e a análise de correlação realizada, cuja apresentação mais detalhada se encontra adiante.

Quadro 4 – *Inputs* e *outputs* utilizados na pesquisa

Tipo	Variável	Descrição	Fonte de coleta	Referências
<i>Input</i>	Proc	Número total de procuradores ativos/100 mil habitantes	Portal da Transparência do MPT e IBGE (2022)	Reymão e Cebolão (2018); Sekunda e Risdén Junior (2022); Selva <i>et al.</i> (2020); Xavier (2022)
	Serv	Número total de servidores ativos/100 mil habitantes		Reymão e Cebolão (2018); Sekunda e Risdén Junior (2022); Xavier (2022)
	Desp	Despesa corrente executada no exercício	Tesouro Gerencial	Brasil (2024); Faveri e Oliveira (2019); Nogueira <i>et al.</i> (2012); Santos Neto, Souza e Louzada (2017); Sekunda e Risdén Junior (2022); Venturini, Souza e Bianchi (2018); Xavier (2022)
	Imob	Valor do ativo imobilizado		Faveri e Oliveira (2019); Fochzatto (2013); Nogueira <i>et al.</i> (2012); Santos Neto, Souza e Louzada (2017); Venturini, Souza e Bianchi (2018)
<i>Output</i>	At.Ext	Atuação extrajudicial	Portal da Transparência do MPT e relatório “MP um retrato” do CNMP	Faveri e Oliveira (2019); Xavier (2022); Xavier (2023); Xavier e Silva (2024)
	At.Jud	Atuação judicial		Faveri e Oliveira (2019); Oliveira e Bezerra (2018)

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 4 apresenta as variáveis utilizadas na análise estatística, diferenciando-as entre *inputs* e *outputs*, as siglas utilizadas na pesquisa, as descrições respectivas, a fonte de coleta dos dados e as referências utilizadas para embasar as escolhas.

Ainda sobre a escolha das variáveis, é importante ressaltar a recomendação existente na literatura acerca da quantidade de variáveis a serem adotados no método DEA.

Segundo Pedraja-Chaparro e Salinas-Jimenez (1996), por exemplo, o número de variáveis do modelo não deve ultrapassar um terço do número de DMUs analisadas.

Yeung e Azevedo (2012), corroborando essa ideia, afirmam que o número de observações deve ser no mínimo três vezes o número de *inputs* mais *outputs*, com o intuito de evitar erros de medida e a falta de acurácia nos dados.

Fochezatto (2013) recomenda que o número de DMUs a serem analisadas deve ser o triplo do número de variáveis do modelo, sendo importante manter o modelo o mais compacto possível para facilitar a maximização do poder discriminatório do modelo DEA.

Dessa forma, considerando que nesta pesquisa foram selecionadas 6 variáveis para a análise (4 de *input* e 2 de *output*) e que o total de DMUs avaliadas é 24, observa-se que o estudo atende plenamente às recomendações da literatura. Portanto, pelas razões apresentadas, foram adotadas as variáveis indicadas no Quadro 4, que serão detalhadas a seguir.

#### 3.4.2.1 Número total de procuradores ativos/100 mil habitantes

Essa variável representa o principal recurso humano especializado disponível para a realização das atividades-fim do MPT, e é utilizada amplamente nos estudos que buscam verificar a eficiência de órgãos da Justiça brasileira. Como os membros atuantes são responsáveis por conduzir investigações, ajuizar ações e realizar outras atividades essenciais, essa variável reflete diretamente a capacidade de trabalho das unidades. Avaliar a eficiência e produtividade dos procuradores implica considerar diretamente como esse recurso é utilizado para gerar resultados, consubstanciados nos *outputs* escolhidos.

Neste estudo, decidiu-se adotar a quantidade de procuradores normalizada pela população atendida para eliminar o possível viés decorrente das diferenças populacionais, permitindo comparações mais equitativas da eficiência no uso de recursos humanos, já que estados com maior população naturalmente tendem a ter maior número absoluto de procuradores, sem necessariamente refletir em maior ou menor eficiência na alocação desses recursos. A normalização foi feita com base nas estatísticas populacionais apresentadas no Censo Demográfico mais recente (IBGE, 2022).

Conforme a Lei Complementar nº 75/1993, a carreira dos membros do Ministério Público do Trabalho (MPT) é composta pelos cargos de Subprocurador-Geral do Trabalho, Procurador Regional do Trabalho e Procurador do Trabalho, sendo este último o cargo inicial da carreira. De acordo com o referido diploma legal, os cargos de Procurador Regional do

Trabalho e de Procurador do Trabalho são lotados nos Escritórios das Procuradorias Regionais do Trabalho, localizadas nos estados e no Distrito Federal (Brasil, 1993).

Dessa forma, para fins de análise, foi considerado o quantitativo de membros ocupantes dos cargos de Procurador Regional do Trabalho e de Procurador do Trabalho em cada unidade regional, uma vez que o cargo de Subprocurador-Geral do Trabalho está, necessariamente, vinculado à Procuradoria-Geral do Trabalho, a qual não faz parte da população deste estudo, tendo em vista que é composta por órgãos únicos, cujas estruturas não são replicadas nas Procuradorias Regionais do Trabalho, como Conselho Superior, Câmara de Coordenação e Revisão, Corregedoria-Geral e Ouvidoria, o que diferencia significativamente seus *inputs* e *outputs*. As informações referentes ao número de procuradores por unidade de decisão foram extraídas do Portal da Transparência do MPT.

#### *3.4.2.2 Número total de servidores ativos/100 mil habitantes*

Os servidores desempenham diversas funções administrativas, gerenciais, operacionais, de apoio e de assessoramento que são essenciais para o funcionamento das unidades, tanto na perspectiva da área fim quanto na da área meio (administrativa). A eficiência de uma unidade não depende apenas dos procuradores, mas em grande parte do suporte dado pelos servidores, que é imprescindível para que se consiga alcançar os objetivos institucionais. A exemplo da primeira variável, o número de servidores foi normalizado pela população, com base nas estatísticas populacionais apresentadas no último Censo Demográfico (IBGE, 2022).

Segundo a Lei nº 13.316/2016, que dispõe sobre as carreiras dos servidores do Ministério Público da União (MPU) e as carreiras dos servidores do Conselho Nacional do Ministério Público, cada ramo do MPU tem seu próprio quadro de pessoal efetivo, composto pelas carreiras de Analista e de Técnico, ambas de nível superior, estruturadas em diferentes classes e padrões, nas diversas áreas de atividades. Integram também o quadro de pessoal as funções de confiança, os cargos em comissão e os cargos de natureza especial, para o exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento (Brasil, 2016).

Nesta análise, foram considerados os quantitativos de servidores efetivos das carreiras de Analista e de Técnico, além dos ocupantes de cargos em comissão sem vínculo definitivo com a Administração, com o intuito de considerar toda a força de trabalho disponível para as unidades regionais, eliminando a contagem duplicada de servidores com vínculo (efetivos) que ocupem cargos em comissão. As informações referentes ao número de servidores por unidade de decisão foram extraídas do Portal da Transparência da instituição.

### 3.4.2.3 Despesa corrente executada no exercício

As despesas correntes refletem os custos operacionais das unidades, incluindo os gastos com os contratos de terceirização, manutenção predial, material de consumo, prestação de serviços como água e esgoto, energia elétrica, dentre outros. Em suma, configuram-se como os gastos para manutenção e funcionamento da estrutura em geral que não contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital (Brasil, 2023b).

Ressalta-se que os gastos com vencimentos e encargos de pessoal não serão considerados nesta pesquisa devido à grande correlação dessa variável com o número de procuradores e servidores. Além disso, a operacionalização da folha de pagamento de pessoal é centralizada na Procuradoria-Geral do Trabalho, em Brasília-DF, o que prejudicaria a coleta dos dados nesse aspecto, pois as informações não seriam refletidas nos dados regionais.

Os dados foram extraídos a partir de relatórios emitidos pelo Tesouro Gerencial, o qual consiste em um sistema em ambiente *web*, mantido pelo Governo Federal, que possibilita a obtenção de informações a partir dos dados da execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial, objetivando detalhar as informações que estão sendo realizadas pelas diversas unidades gestoras (CGU, 2016). Foram consideradas exclusivamente as despesas classificadas na categoria econômica “Despesas Correntes”, identificadas pelo código de classificação iniciado pelo dígito 3, conforme estabelece a estrutura de classificação orçamentária por natureza da despesa vigente no ordenamento financeiro nacional (Brasil, 2023b).

### 3.4.2.4 Valor do ativo imobilizado

O ativo imobilizado representa os recursos físicos e tecnológicos disponíveis para as unidades, como imóveis, veículos e equipamentos de tecnologia da informação, os quais são usados para o suporte logístico e operacional das atividades. São registrados nesse grupo os itens tangíveis mantidos para o uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços, ou para fins administrativos, inclusive os decorrentes de operações que transfiram para a entidade os benefícios, riscos e controle desses bens, cuja utilização se dará por mais de um período (Brasil, 2023b).

Diversos estudos utilizaram como *input* para análise da eficiência as despesas com TI no período analisado, como no caso de Nogueira *et al.* (2011) e Santos Neto, Souza e Louzada (2017). Outras pesquisas consideraram relevante a adoção da variável número de

computadores disponíveis nas entidades, como nos trabalhos de Fochezatto (2013) e Venturini, Souza e Bianchi (2018), ou ainda a estrutura física disponível ao órgão analisado, a exemplo de Favero e Oliveira (2019).

Indo além, este estudo levou em consideração o total do ativo imobilizado, de modo a refletir os valores investidos na estrutura física de cada unidade. Foram incluídos os itens como edificações, terrenos, veículos, aparelhos e equipamentos diversos e outros investimentos acumulados ao longo do tempo, evitando limitar a análise aos gastos de um único exercício, considerando que, por definição, os bens registrados no ativo imobilizado possuem uma vida útil superior a um exercício. Assim, busca-se minimizar possíveis vieses que poderiam prejudicar a análise de eficiência de unidades que realizaram aquisições significativas em determinado exercício.

Ademais, parte dos investimentos em bens de capital do MPT são feitos de maneira centralizada pela Procuradoria-Geral e posteriormente incorporados ao patrimônio de cada unidade regional, como no caso de alguns bens de TI, cuja definição de prioridades é feita pelo Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação – CETI, vinculado ao Procurador-Geral do Trabalho. Logo, caso fossem considerados apenas as despesas com TI no exercício, por exemplo, os dados coletados não refletiriam de maneira fidedigna o que de fato as unidades regionais possuem à disposição em termos de estrutura tecnológica.

Os dados foram obtidos a partir do Tesouro Gerencial, considerando os saldos registrados no encerramento do mês de dezembro dos exercícios analisados nas contas de imobilizado de cada Unidade Gestora. Foram incluídas as contas analíticas iniciadas pelos dígitos 123, abrangendo também os saldos credores relacionados à depreciação, amortização, exaustão e redução ao valor recuperável, em conformidade com o padrão estabelecido no Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (Brasil, 2024c).

#### *3.4.2.5 Atuação extrajudicial*

A atuação extrajudicial representa uma dimensão fundamental da atividade finalística do MPT, incluindo o uso de instrumentos como Termos de Ajuste de Conduta (TACs), Recomendações, Mediações e outras formas de resolução de conflitos independentes da intervenção do Poder Judiciário, o que permite uma solução mais ágil e menos onerosa de conflitos trabalhistas, em alinhamento com as modernas tendências e as diretrizes do Conselho Nacional do Ministério Público, que incentivam a adoção de mecanismos alternativos de resolução de conflitos (CNMP, 2014).

Essa modalidade de atuação tem ganhado crescente relevância no contexto da atuação ministerial, refletindo uma mudança de paradigma na forma de atuação do MPT, que passa a privilegiar soluções negociadas e preventivas em detrimento da tradicional judicialização dos conflitos, permitindo que a instituição atinja seus objetivos constitucionais de forma mais eficiente (Ferreira, 2008).

Os dados para esta variável foram extraídos do Portal da Transparência do MPT e do relatório “MP um Retrato”, do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), e foram consideradas as quantidades de mediações concluídas, procedimentos administrativos promocionais instaurados, recomendações expedidas, Termos de Ajuste de Conduta (TAC) firmados e procedimentos arquivados por regularização espontânea da conduta, o que permite uma mensuração ampla desta importante dimensão da atuação institucional do MPT.

Nesta pesquisa, decidiu-se por consolidar o somatório de todos os dados citados no parágrafo anterior como apenas uma variável de *output*, tendo em vista a já citada limitação da quantidade de variáveis a serem utilizadas no método DEA, aliada à importância desses dados para a análise abrangente e realista da atuação extrajudicial do órgão.

#### 3.4.2.6 Atuação judicial

A atuação judicial é outra dimensão essencial da atividade fim do MPT, sendo realizada por meio de instrumentos processuais que buscam garantir a proteção dos direitos sociais dos trabalhadores no âmbito do Judiciário. Essa forma de atuação é uma ferramenta indispensável para a concretização de sua missão institucional, especialmente em situações em que as tentativas de solução extrajudicial se mostram insuficientes (Brasil, 2023a).

A escolha dessa variável como *output* permite avaliar objetivamente a eficiência com que o órgão transforma seus recursos em resultados sociais relevantes, considerando, ainda, o impacto ampliado das decisões judiciais, que frequentemente vão além de casos individuais e beneficiam coletividades inteiras (Savaget, 2000).

Os dados relacionados a essa variável também foram obtidos a partir Portal da Transparência do MPT e do relatório “MP um Retrato”, abrangendo a quantidade de manifestações em 1º Grau, razões finais, réplicas à contestação, recursos e manifestações em 2º Grau. Assim como na variável “atuação extrajudicial”, optou-se por consolidar o total desses dados em uma única variável de *output*, considerando as limitações no número de variáveis e, ao mesmo tempo, a relevância dessas informações para a análise.

### 3.4.3 Orientação e modelo

Neste estudo, foi adotada a orientação aos *outputs*, que permite avaliar em que medida os resultados produzidos (atuação extrajudicial e judicial) poderiam ser aumentados mantendo-se os níveis de *inputs* inalterados. Yeung e Azevedo (2012) explicam que essa escolha está relacionada à capacidade do gestor público de influenciar o processo produtivo, sendo a literatura consensual ao apontar que esses gestores têm pouca autonomia para alterar as quantidades de recursos materiais e humanos utilizados, uma vez que esses recursos são, em geral, definidos pelo Legislativo, Executivo ou por órgãos hierarquicamente superiores.

Na mesma linha, Fochezato (2013) destaca que, ao menos no curto prazo, é mais viável ajustar os níveis de produção do que modificar os insumos utilizados, visto que a redução de variáveis de *input*, como orçamento e força de trabalho, muitas vezes não é viável. Assim, a orientação adotada neste estudo está focada na maximização dos resultados, considerando ainda que a natureza da missão institucional do MPT demanda a ampliação do alcance das ações do órgão, ao invés da mera redução dos recursos humanos, financeiros ou estruturais.

Quanto ao modelo adotado, foi escolhido o VRS (BCC), preconizado por Banker, Charnes e Cooper (1984), que é considerado uma evolução do modelo CRS (CCR) e ideal para ser aplicado quando as DMUs estudadas possuem diferentes portes, permitindo melhor avaliar a alocação de recursos e ajustar as diferentes unidades por porte, possibilitando uma comparação mais válida e confiável (Lobo; Lins, 2011; Wu *et al.*, 2020).

Além disso, no modelo VRS, a premissa de proporcionalidade estrita entre *inputs* e *outputs* do modelo CCR é substituída pelo axioma da convexidade. Isso permite que o modelo capture variações nos retornos de escala, possibilitando que unidades que operam com baixos níveis de *inputs* possam apresentar retornos crescentes de escala, enquanto aquelas com altos níveis podem exibir retornos decrescentes, fator crucial para analisar organizações com diferentes capacidades operacionais, como é o caso deste estudo (Mello *et al.*, 2005; Silva; Crisóstomo, 2019).

Em estudos mais recentes, como o de Yeung (2022), por exemplo, foram obtidos indícios de que pode haver retornos crescentes de escala nas unidades analisadas (no caso, os Tribunais de Justiça). Ou seja, à medida que se aumenta a escala de operação, aumentando o *input* “número de casos”, um retorno mais que proporcional será obtido pela DMU analisada.

Nesse sentido, destacam-se, ainda, as observações feitas por alguns procuradores do MPT entrevistados no trabalho de Xavier (2022), para os quais o aumento dos insumos, por si só, não significa, necessariamente, um aumento na quantidade de *outputs* gerados, porque os

produtos entregues pelo MPT, especialmente na área extrajudicial, dependem de fatores que vão além do quantitativo de recursos utilizados pelo órgão, como a qualidade das denúncias e o comprometimento das partes envolvidas.

Essa constatação reforça a premissa de que as unidades do MPT não operam sob retornos constantes de escala, uma vez que o aumento nos níveis de *inputs* não gera aumentos lineares e proporcionais nos níveis de *outputs*. Adicionalmente, Pedroso, Calmon e Bandeira (2009) destacam que a gestão de políticas públicas não supõe retornos constantes de escala.

Essas características justificam a adoção do modelo VRS neste estudo, pois permite capturar as diferentes escalas de operação das unidades analisadas, reconhecendo que o aumento proporcional dos insumos pode resultar em aumentos mais que proporcionais, proporcionais ou menos que proporcionais nos produtos, dependendo das especificidades de cada unidade e do contexto em que opera.

### 3.4.4 Correlação entre as variáveis do estudo

Como parte do processo para garantir a robustez dos resultados da análise DEA, foi realizado o teste de correlação entre as variáveis do estudo. A correlação representa o grau de associação entre variáveis e busca avaliar em que medida uma equação linear é capaz de descrever ou explicar a relação existente entre elas. O principal objetivo é identificar a presença de correlações muito fortes, positivas ou negativas, pois, quando isso ocorre, pode haver redundância de informações, o que tende a introduzir viés na análise. Nesses casos, é recomendada a exclusão de uma das variáveis correlacionadas para garantir a robustez dos resultados (Cavalcante, 2011; Lopes; Hortegal Filha, 2021).

Antes de apresentar os resultados do teste de correlação, faz-se necessário estabelecer os critérios interpretativos que nortearam a classificação dos coeficientes encontrados, os quais são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Interpretação do coeficiente de correlação de Pearson

Tamanho da correlação	Interpretação
0,90 a 1,00 (-0,90 a -1,00)	Correlação positiva (negativa) muito alta
.70 a .90 (-.70 a -.90)	Alta correlação positiva (negativa)
.50 a .70 (-.50 a -.70)	Correlação positiva (negativa) moderada
.30 a .50 (-.30 a -.50)	Baixa correlação positiva (negativa)
.00 a .30 (.00 a -.30)	Correlação desprezível

Fonte: Adaptado de Hinkle, Wiersma e Jurs (2003).

Ainda que não exista regra absoluta para a interpretação dos coeficientes obtidos no teste de Pearson, a classificação da Tabela 1 é comumente utilizada na literatura com o

intuito de avaliar a força e a direção das relações lineares entre pares de variáveis. Quanto mais próximo de +1 ou -1, maior a força da correlação, onde o sinal de mais ou menos indica, respectivamente, se a correlação é diretamente ou inversamente proporcional, e quanto mais próximo ou igual a zero, o coeficiente revela uma correlação desprezível ou inexistente (Figueiredo Filho; Silva Júnior, 2009; Lopes; Hortegal Filha, 2021).

Durante a seleção inicial das variáveis para o estudo, pretendia-se utilizar como *inputs* as variáveis “números de procuradores ativos”, “número de servidores efetivos” e “número de procedimentos distribuídos”, no entanto, após realização do Teste de Correlação de Pearson, foram detectadas correlações positivas muito altas ( $> 0,9$ ) entre essas variáveis e as demais variáveis de entrada, indicando potencial problema de multicolinearidade, o que poderia comprometer a robustez dos resultados da análise de eficiência.

Além de eliminar a variável “número de procedimentos distribuídos”, decidiu-se normalizar o número de procuradores e servidores ativos pela população de cada estado e Distrito Federal, com o intuito de, além de mitigar a multicolinearidade, eliminar o possível viés decorrente das diferenças populacionais, permitindo comparações mais equitativas da eficiência no uso de recursos humanos, já que estados com maior população naturalmente tendem a ter maior número absoluto de procuradores e servidores, sem refletir, necessariamente, em maior ou menor eficiência na alocação desses recursos.

Essa normalização constitui prática comum na literatura de análise de eficiência do setor público, sendo considerada apropriada para estudos comparativos entre unidades de diferentes tamanhos e características demográficas (Fochezatto, 2013; Machado Júnior; Irffi; Benegas, 2011; Oliveira, 2021; Reymão; Cebolão, 2018), e foi feita com base nas estatísticas populacionais apresentadas no Censo Demográfico mais recente (IBGE, 2022).

Tabela 2 – Matriz de correlação das variáveis utilizadas (2022 a 2024)

Ano	Variáveis	<i>Inputs</i>				<i>Outputs</i>	
		Proc	Serv	Desp	Imob	At.Ext	At.Jud
2022	Proc	1,000	0,750**	0,014	0,245	0,062	-0,069
	Serv	0,750**	1,000	-0,401	-0,192	-0,488*	-0,510*
	Desp	0,014	-0,401	1,000	0,608**	0,710**	0,799**
	Imob	0,245	-0,192	0,608**	1,000	0,667**	0,670**
	At.Ext	0,062	-0,488*	0,710**	0,667**	1,000	0,772**
	At.Jud	-0,069	-0,510*	0,799**	0,670**	0,772**	1,000
2023	Proc	1,000	0,783**	0,021	0,172	-0,025	-0,090
	Serv	0,783**	1,000	-0,361	-0,145	-0,461*	-0,482*
	Desp	0,021	-0,361	1,000	0,640**	0,736**	0,769**
	Imob	0,172	-0,145	0,640**	1,000	0,661**	0,731**
	At.Ext	-0,025	-0,461*	0,736**	0,661**	1,000	0,765**
	At.Jud	-0,090	-0,482*	0,769**	0,731**	0,765**	1,000
2024	Proc	1,000	0,821**	0,028	0,257	-0,066	-0,066
	Serv	0,821**	1,000	-0,345	-0,145	-0,516*	-0,503*
	Desp	0,028	-0,345	1,000	0,585**	0,744**	0,749**

Ano	Variáveis	Inputs				Outputs	
		Proc	Serv	Desp	Imob	At.Ext	At.Jud
	Imob	0,257	-0,145	0,585**	1,000	0,660**	0,793**
	At.Ext	-0,066	-0,516*	0,744**	0,66**	1,000	0,832**
	At.Jud	-0,066	-0,503*	0,749**	0,793**	0,832**	1,000

Legenda: Proc: Número total de procuradores ativos/100 mil habitantes; Serv: Número total de servidores ativos/100 mil habitantes; Desp: Despesa corrente executada no exercício; Imob: Valor do ativo imobilizado; At.Ext: Atuação extrajudicial; At.Jud: Atuação judicial.

Nota:\*Significativo a 5% ( $p < 0.05$ ); \*\*Significativo a 1% ( $p < 0.01$ ).

Fonte: elaborada pelo autor (2025).

A Tabela 2 exibe os coeficientes de correlação de Pearson, medida estatística que avalia o grau de associação entre duas variáveis, indicando se seus escores apresentam padrões de distribuição semelhantes (Figueiredo Filho; Silva Júnior, 2009).

De início, depreende-se da Tabela 2 que, após os ajustes citados, nenhuma das variáveis de *input* e *output* utilizadas apresentaram o nível de correlação “muito alto” entre si, ou seja, maior que +0,9 ou menor que -0,9, evitando com que os fatores pudessem ser entendidos como um só e devessem ser excluídos do modelo.

Quanto às variáveis “Proc” e “Serv”, observa-se que a normalização pelo número de habitantes revelou padrões mais complexos que a análise bruta (original), onde as correlações superaram +0,9, demonstrando que a densidade populacional pode ser um fator moderador importante para a *performance* das PRTs.

Constatou-se, ainda, depois de normalizar os dados, que a relação entre a variável “Proc” e os *outputs* ficou muito próxima de zero, o que contrasta com a forte correlação observada antes da normalização. Esse comportamento pode indicar que a atuação dos procuradores é mais sensível ao contexto populacional do que a dos demais recursos, deixando clara a necessidade de ajustar os dados levando em conta as diferenças demográficas, principalmente quando se quer comparar diferentes regiões ou jurisdições.

Da mesma forma, a correlação negativa observada entre “Serv” e os *outputs*, à primeira vista contraintuitiva, deve-se à normalização realizada e sugere que estados com maior densidade de servidores/100 mil habitantes não necessariamente apresentarão maior produtividade, o que pode indicar diferenças na complexidade dos casos entre as regiões, deseconomias de escala, ou possível sobredimensionamento de algumas unidades.

Quanto aos recursos financeiros, as variáveis “Desp” e “Imob” apresentaram moderadas e altas correlações positivas com os *outputs*, conforme esperado, sugerindo que os recursos financeiros e a infraestrutura física têm impacto direto e robusto na performance das PRTs, independentemente do porte populacional da Regional.

### 3.4.5 Detecção de outliers

Os *outliers*, ou observações atípicas, caracterizam-se por apresentarem uma configuração singular de atributos que os distinguem substancialmente do conjunto de observações analisadas e manifestam-se através de valores excepcionalmente elevados ou reduzidos em determinada variável, conferindo à observação um caráter periférico em relação ao padrão geral identificado (Hair Jr. *et al.*, 2009).

De acordo com Lopes (2017), a presença de *outliers* pode influenciar significativamente os resultados da análise de eficiência pelo método DEA, tornando imprescindível a identificação e avaliação dessas observações para fundamentar a decisão sobre sua inclusão ou exclusão no estudo.

Por esse motivo, foi realizada a identificação dos *outliers* pelo método da distância interquartil (IQR), técnica estatística que utiliza os quartis para identificar valores atípicos. O IQR, obtido pela diferença entre o terceiro e o primeiro quartil, representa a amplitude dos valores centrais do conjunto de dados, reduzindo a influência de extremos ao desconsiderar as observações mais distantes das tendências centrais (Couto Júnior; Galdi, 2012).

Tabela 3 – *Outliers* do conjunto de dados utilizados na DEA

Ano	DMUs	Inputs				Outputs	
		Proc	Serv	Desp	Imob	At.Ext	At.Jud
2022	PRT01	-	-	9.726.542,36	-	-	-
	PRT03	-	-	10.832.895,68	103.313.268,99	-	-
	PRT04	-	-	8.473.202,19	-	-	-
	PRT10	0,670	-	-	-	-	-
	PRT15	-	-	12.520.143,68	-	-	34537
2023	PRT01	-	-	11.503.678,10	86.714.435,25	-	-
	PRT02	-	-	-	85.870.412,10	-	38023
	PRT03	-	-	-	93.849.548,97	-	-
	PRT15	-	-	12.921.787,07	-	-	32179
2024	PRT01	-	-	10.675.626,80	85.478.796,43	-	33918
	PRT02	-	-	-	84.983.533,49	-	39949
	PRT03	-	-	-	89.871.495,47	-	-
	PRT10	0,716	-	-	-	-	-
	PRT15	-	-	14.151.668,80	-	-	-

Legenda: Proc: Número total de procuradores ativos/100 mil habitantes; Serv: Número total de servidores ativos/100 mil habitantes; Desp: Despesa corrente executada no exercício; Imob: Valor do ativo imobilizado; At.Ext: Atuação extrajudicial; At.Jud: Atuação judicial.

Fonte: elaborada pelo autor (2025).

A Tabela 3 mostra que algumas DMUs têm recorrência de *outliers* em variáveis específicas. A PRT01, por exemplo, apresentou observações atípicas na despesa corrente executada em todo o período analisado, sugerindo uma maior necessidade de recursos para a manutenção da infraestrutura física existente, o que se coaduna com as observações atípicas também no valor do ativo imobilizado nos anos de 2023 e 2024.

Já a PRT15 apresentou, de 2022 a 2024, incrementos sucessivos de 3,21% e 9,52% em sua despesa corrente, sem a correspondência de um *outlier* no ativo imobilizado, o que sugere a ocorrência de aumentos nos custos operacionais não relacionados à expansão ativos, podendo estar associados a fatores como elevação de despesas administrativas, reajustes contratuais, aumento de custos com serviços terceirizados, dentre outros.

As PRTs 02 e 03 também apresentaram *outliers* no ativo imobilizado, consistindo em variações expressivas nos valores registrados desse componente patrimonial. No caso da PRT03, mesmo após uma redução de aproximadamente 13% nos valores do ativo imobilizado entre 2022 e 2024, a unidade permanece com um patamar significativamente superior ao das demais DMUs. Esse cenário indica um histórico de investimentos mais elevado em ativos permanentes, possivelmente associado às particularidades regionais do estado de Minas Gerais, que possui a quarta maior extensão territorial do país (IBGE, 2022) e expressiva relevância econômica, o que pode demandar uma infraestrutura física mais ampla e diversificada, necessária para o adequado atendimento às demandas jurisdicionais da região.

No âmbito da atuação judicial, três DMUs se destacaram com *outliers* ao longo do período avaliado. Em 2024, a PRT01 apresentou apenas uma observação atípica. Já a PRT02 apresentou observações atípicas em 2023 e 2024, enquanto a PRT15 em 2022 e 2023, embora tenha apresentado uma redução de cerca de 6,8% entre esses anos. Isso sugere que a atuação judicial fora do comum não é algo recorrente entre todas as DMUs, mas sim características de unidades de maior porte, com volume processual acima da média.

Por fim, a PRT10 foi a única DMU que apresentou *outliers* na variável “Proc”, sugerindo uma alocação de procuradores acima da média das outras unidades quando comparados com a respectiva população atendida. A especificidade institucional e a natureza das demandas jurídicas, somadas à estrutura organizacional que abrange o Distrito Federal e Tocantins, podem ajudar a explicar esses achados.

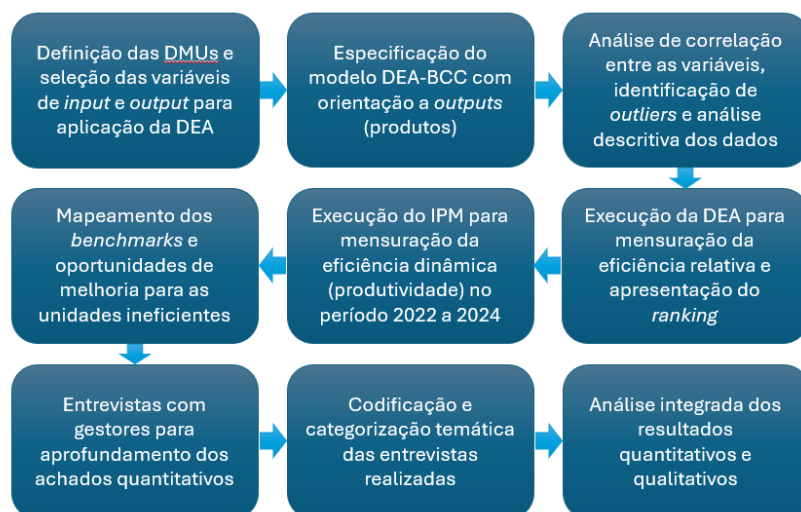
Ressalta-se que essas observações atípicas não podem ser categoricamente caracterizadas como benéficas ou problemáticas, devendo ser vistas no contexto da análise, e devem ser mantidas no estudo, a menos que exista prova demonstrável de que estão verdadeiramente fora do normal, com erros de medição, ou que não são verdadeiramente representativas de quaisquer observações na população (Hair Jr. *et al.*, 2009).

Mello *et al.* (2005) ainda ponderam que os *outliers* além de não representarem necessariamente desvios estatísticos em relação ao comportamento médio, podem ser possíveis *benchmarks* a serem considerados pelas demais DMUs, podendo representar as melhores práticas dentro do universo investigado.

Desse modo, considerando que as observações atípicas identificadas não resultam de erro de medição, mas refletem características intrínsecas das DMUs analisadas, e, após análise e revisão criteriosa, foram consideradas relevantes para a avaliação da eficiência, optou-se por mantê-las no estudo, uma vez que tais observações também podem revelar padrões importantes e indicar a necessidade de realocações de recursos ou de intervenções estratégicas por parte da alta administração do MPT.

Finalizando a presente seção, a Figura 4 apresenta uma visão geral do percurso metodológico adotado nesta pesquisa, com o objetivo de facilitar a compreensão do encadeamento lógico das etapas e destacar a integração entre as abordagens quantitativas e qualitativas utilizadas no estudo, no intuito combinar os pontos fortes das duas abordagens e obter uma investigação com qualidade mais elevada (Creswell, 2012).

Figura 4 – Síntese dos procedimentos metodológicos



Fonte: elaborada pelo autor (2025).

Na Figura 4, encontram-se representados os procedimentos adotados após o levantamento da literatura sobre o tema, partindo da definição das unidades de análise (DMUs), escolha das variáveis de *input* e *output* para a aplicação da DEA, passando pela especificação do modelo, tratamento dos dados, execução da DEA e IPM para a obtenção dos índices de eficiência relativa e dinâmica, mapeamento das oportunidades de melhoria, aprofundamento por meio de entrevistas com gestores, com as respectivas codificações e categorizações temáticas, finalizando com a análise integrada dos achados, apresentados na próxima seção.

## 4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são detalhados os resultados obtidos pela pesquisa, iniciando pela estatística descritiva dos dados utilizados, seguida pela apresentação dos *scores* de eficiência e *ranking* das unidades, oportunidades de melhoria, que inclui os alvos, folgas e *benchmarks*, evolução da eficiência dinâmica, considerações sobre a eficiência global, técnica e de escala e apresentação das perspectivas dos Diretores Regionais acerca dos aspectos que influenciam a eficiência organizacional.

### 4.1 Estatística descritiva das variáveis utilizadas

Esta seção apresenta a análise descritiva das variáveis utilizadas no estudo, com o objetivo de resumir as informações da amostra e proporcionar uma melhor compreensão do comportamento dos dados, por meio das medidas de tendência central e de dispersão (Marôco, 2003). A Tabela 4 mostra os valores mínimos, máximos, média, desvio padrão, quartis e coeficiente de variação dos *inputs* e *outputs* escolhidos para a análise pelo método DEA. Os dados brutos utilizados encontram-se no Apêndice A.

Tabela 4 – Estatística descritiva das variáveis utilizadas na DEA

Ano	Estatística	Input				Output	
		Proc	Serv	Desp	Imob	At.Ext	At.Jud
2022	Mínimo	0,148	0,944	1.579.863,00	4.411.912,00	865	1147
	Máximo	0,670	3,096	12.520.144,00	103.313.269,00	7752	34537
	Média	0,368	1,761	4.342.146,00	36.439.963,00	3522	9880
	Desvio Padrão	0,122	0,665	3.044.554,00	27.674.238,00	2106	9618
	1º quartil	0,280	1,224	2.361.891,00	15.309.417,00	1650	3030
	Mediana	0,367	1,587	3.186.106,00	35.545.345,00	3168	6724
	3º quartil	0,436	2,270	5.431.745,00	49.825.428,00	5281	13854
	Coef. variação	33,03%	37,77%	70,12%	75,94%	59,80%	97,35%
2023	Mínimo	0,159	0,944	1.639.871,00	4.183.898,00	1003	1484
	Máximo	0,624	3,188	12.921.787,00	93.849.549,00	9091	38023
	Média	0,381	1,797	4.574.221,00	35.675.516,00	3981	10495
	Desvio Padrão	0,116	0,654	3.031.478,00	26.837.546,00	2382	10152
	1º quartil	0,298	1,271	2.647.549,00	15.202.761,00	1849	3075
	Mediana	0,373	1,668	3.197.523,00	29.719.033,00	3488	7064
	3º quartil	0,471	2,279	5.720.009,00	51.673.303,00	5623	15055
	Coef. variação	30,52%	36,4%	66,27%	75,23%	59,83%	96,74%
2024	Mínimo	0,159	0,966	1.468.573,00	4.159.893,00	1124	1381
	Máximo	0,716	3,257	14.151.669,00	89.871.495,00	9726	39949
	Média	0,380	1,828	4.513.661,00	34.520.448,00	4483	11556
	Desvio Padrão	0,133	0,660	3.160.362,00	26.344.690,00	2543	11298
	1º quartil	0,299	1,277	2.432.480,00	14.506.859,00	2194	3119
	Mediana	0,358	1,697	3.275.894,00	24.864.656,00	4244	7964
	3º quartil	0,460	2,325	5.183.639,00	50.950.975,00	6336	18433
	Coef. variação	34,95%	36,09%	70,02%	76,32%	56,72%	97,77%

Legenda: Proc: Número total de procuradores ativos/100 mil habitantes; Serv: Número total de servidores ativos/100 mil habitantes; Desp: Despesa corrente executada no exercício; Imob: Valor do ativo imobilizado; At.Ext: Atuação extrajudicial; At.Jud: Atuação judicial.

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

A Tabela 4 evidencia uma grande heterogeneidade entre as unidades em todos os *inputs* e *outputs*. O índice de procuradores/100 mil habitantes, por exemplo, varia de cerca de 0,159 a 0,716, em 2024, com coeficiente de variação (CV) de 34,95%, enquanto a atuação judicial, no mesmo período, varia de pouco mais de 1.300 até quase 40.000, com um CV de 97,77%. Esses dados mostram que as unidades possuem portes e realidades operacionais distintas, devendo esse fato ser levado em consideração na análise DEA, cenário ainda mais evidenciado pelos elevados desvios padrão observados na maioria das variáveis.

Os dados também mostram que a média dos insumos Proc, Serv e Desp apresenta crescimento modesto no período (em média 3,26%, 3,80% e 3,95%, respectivamente), enquanto a média dos resultados (At.Ext e At.Jud) cresce de forma mais acentuada, especialmente At.Ext, que teve aumento de mais de 27% de 2022 para 2024, sugerindo que as unidades estão conseguindo gerar mais resultados à sociedade com níveis de insumos relativamente estáveis.

Quanto à variável Imob, que representa o valor do ativo imobilizado de cada unidade no período analisado, observa-se uma tendência de queda consistente nas médias do período, com decréscimos de 2,10% de 2022 para 2023 e 3,24% de 2023 para 2024, possivelmente fruto da racionalização de ativos e da depreciação acumulada no período.

Já a variável Desp apresenta alta dispersão, com coeficiente de variação acima de 70% na maior parte do período analisado. Em 2022, o valor mínimo da despesa corrente executada foi de R\$ 1.579.863,00, enquanto o valor máximo R\$ 12.921.787,00, evidenciando que algumas regionais operam com orçamentos muito superiores às demais, o que pode impactar diretamente sua capacidade operacional e seus resultados, já que os recursos financeiros têm alta correlação com os *outputs* das PRTs, independentemente do porte populacional da região atendida, como visto na Seção 3.4.4.

Os valores dos *outputs* revelam padrões divergentes entre as unidades tendo a atuação judicial (At.Jud) apresentado a maior variabilidade do estudo (CV ~97%), com diferenças extremas entre PRT02 (39.949, valor máximo em 2024) e PRT19 (1381, valor mínimo no mesmo ano), gerando amplitudes de até 29 vezes entre as unidades. Somando-se a isso, os valores encontrados para a atuação extrajudicial, cujo CV foi de ~59%, ficam evidenciadas as dinâmicas operacionais distintas entre as diferentes dimensões da atuação ministerial.

Constata-se, ainda, que os valores mínimos e máximos de cada variável mudaram ao longo dos anos. Por exemplo, o valor máximo da variável Imob passou de R\$ 103.313.269,00 em 2022 para R\$ 89.871.495,00 em 2024, enquanto o valor mínimo da At.Ext passou de 865 para 1124. Esse “achatamento”, ou seja, a redução dos máximos e aumento dos mínimos, indica uma tendência de convergência entre as regionais, possivelmente resultado de políticas de padronização e melhorias de gestão, em que pese a amplitude ainda ser elevada.

Os valores dos quartis e da mediana reforçam que a distribuição dos dados é assimétrica, apesar do aumento geral das médias (exceto as de Imob). Por exemplo, as medianas de Desp e At.Jud são expressivamente menores que as respectivas médias, indicando que poucas unidades de grande porte, com valores muito elevados nessas variáveis, distorcem o valor médio, indicando que este não é o melhor parâmetro para avaliar o desempenho típico das Regionais, pois pode mascarar unidades com desempenho muito abaixo ou acima do esperado.

Além das constatações gerais, observa-se a persistência de padrões nos extremos das variáveis. Por exemplo, a PRT07 figura em todos os anos como a unidade com o menor índice relativo ao número de procuradores e servidores por grupo de 100 mil habitantes, alcançando os valores mínimos da amostra reiteradamente (0,148, 0,159 e 0,159 em Proc e 0,944, 0,944, 0,966 em Serv), enquanto a PRT10 é a unidade com os maiores índices nessas variáveis em todos os anos (0,670, 0,624 e 0,716 em Proc e 3,096, 3,188 e 3,257 em Serv).

Essa situação evidencia uma disparidade estrutural entre as regionais, com algumas unidades operando com equipes significativamente menores, já considerando que as variáveis citadas foram normalizadas pelas respectivas populações atendidas. O mesmo ocorre com a PRT15, que em todos os anos figura como a unidade com maior nível de despesa corrente executada, e a PRT03 com o maior valor de ativo imobilizado, ainda que tenha tido uma redução de aproximadamente 13% de 2022 para 2024, conforme explanado na seção anterior.

## 4.2 Eficiência relativa e *ranking* das unidades do MPT

A presente seção tem como objetivo analisar os *scores* de eficiência relativa obtidos pelas unidades do MPT nos exercícios de 2022, 2023 e 2024, além de estabelecer um *ranking* das unidades, conforme definido no primeiro objetivo específico deste estudo.

Tabela 5 – Classificação com base no *score* de eficiência relativa (ER)

<i>Scores de eficiência relativa</i>	<i>Classificação</i>
ER = 100%	Eficiente
$80\% \leq ER < 100\%$	Ineficiência Fraca
$60\% \leq ER < 80\%$	Ineficiência Moderada

ER < 60%	Ineficiência Forte
----------	--------------------

Fonte: adaptado de Savian e Bezerra (2013).

Desse modo, faz-se necessário inicialmente definir os critérios objetivos que foram utilizados para interpretar os índices de eficiência relativa obtidos pelas PRTs, os quais são apresentados na Tabela 5, adaptados de Savian e Bezerra (2013).

Os *scores* de eficiência relativa das PRTs dos anos de 2022, 2023 e 2024 são detalhados na Tabela 6, que também inclui a média do período, com o intuito de oferecer uma visão consolidada sobre a *performance*, mitigando o impacto de flutuações pontuais que podem ocorrer em anos específicos e facilitando a compreensão do desempenho geral de cada unidade.

Tabela 6 – *Scores* de eficiência e *ranking* das PRTs referentes aos anos de 2022, 2023 e 2024 e média geral do período

2022			2023			2024			Média do período		
Posição	DMU	Scores (%)	Posição	DMU	Scores (%)	Posição	DMU	Scores (%)	Posição	DMU	Scores (%)
1°	PRT01	100,00	1°	PRT02	100,00	1°	PRT01	100,00	1°	PRT02	100,00
1°	PRT02	100,00	1°	PRT03	100,00	1°	PRT02	100,00	1°	PRT07	100,00
1°	PRT06	100,00	1°	PRT06	100,00	1°	PRT07	100,00	1°	PRT08	100,00
1°	PRT07	100,00	1°	PRT07	100,00	1°	PRT08	100,00	1°	PRT09	100,00
1°	PRT08	100,00	1°	PRT08	100,00	1°	PRT09	100,00	1°	PRT11	100,00
1°	PRT09	100,00	1°	PRT09	100,00	1°	PRT11	100,00	1°	PRT13	100,00
1°	PRT11	100,00	1°	PRT11	100,00	1°	PRT13	100,00	1°	PRT15	100,00
1°	PRT12	100,00	1°	PRT13	100,00	1°	PRT15	100,00	1°	PRT16	100,00
1°	PRT13	100,00	1°	PRT15	100,00	1°	PRT16	100,00	1°	PRT19	100,00
1°	PRT15	100,00	1°	PRT16	100,00	1°	PRT19	100,00	1°	PRT20	100,00
1°	PRT16	100,00	1°	PRT17	100,00	1°	PRT20	100,00	11°	PRT01	98,78
1°	PRT19	100,00	1°	PRT19	100,00	12°	PRT03	93,64	12°	PRT06	95,77
1°	PRT20	100,00	1°	PRT20	100,00	13°	PRT18	89,24	13°	PRT03	95,60
14°	PRT17	98,28	14°	PRT01	96,34	14°	PRT17	88,08	14°	PRT17	95,46
15°	PRT03	93,15	15°	PRT04	78,11	15°	PRT06	87,31	15°	PRT12	85,67
16°	PRT04	80,90	16°	PRT12	72,46	16°	PRT12	84,54	16°	PRT04	79,68
17°	PRT18	79,30	17°	PRT18	61,91	17°	PRT04	80,03	17°	PRT18	76,82
18°	PRT23	62,42	18°	PRT05	56,59	18°	PRT05	66,72	18°	PRT05	60,60
19°	PRT05	58,48	19°	PRT22	44,14	19°	PRT22	63,07	19°	PRT22	54,87
20°	PRT22	57,39	20°	PRT10	39,94	20°	PRT23	40,40	20°	PRT23	46,60
21°	PRT10	44,53	21°	PRT23	36,97	21°	PRT10	35,94	21°	PRT10	40,14
22°	PRT21	36,43	22°	PRT24	35,85	22°	PRT21	34,11	22°	PRT21	35,11
23°	PRT24	33,86	23°	PRT21	34,81	23°	PRT14	28,70	23°	PRT24	32,16
24°	PRT14	28,05	24°	PRT14	28,92	24°	PRT24	26,77	24°	PRT14	28,56
<b>Média</b>		<b>82,20</b>			<b>78,58</b>			<b>79,94</b>			<b>80,24</b>

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

A Tabela 6 apresenta os posicionamentos ano a ano, e, na última coluna, com base na média do período (2022-2024), o *ranking* geral de eficiência. Para facilitar a compreensão, as linhas em verde representam as PRTs plenamente eficientes, em azul aquelas com ineficiência fraca, em cinza as unidades com ineficiência moderada e, por fim, em laranja, as PRTs que figuraram com forte ineficiência no período analisado.

Infere-se da Tabela 6 que houve uma deterioração (geral) da eficiência relativa das unidades, passando de uma média de 82,20% em 2022 para 79,94% em 2024, o que pode ser

atribuída principalmente à queda de desempenho de algumas unidades eficientes, à persistência de um grupo de PRTs consistentemente ineficientes e à migração de parte das unidades para classificações intermediárias, sem que houvesse compensação dessas movimentações.

Também é possível identificar o índice de ineficiência técnica do conjunto, que se dá a partir da equação  $IM = [1 - (1 / EM)]$ , onde IM é a ineficiência média e EM a eficiência média da amostra (Daniel; Gomes, 2015). Nesse caso, o índice calculado sugere que o conjunto de PRTs analisadas poderia, em média, conseguir um incremento nos produtos de até 24,62%, sem alterações nos insumos utilizados no período.

Com base no panorama de distribuição por faixas de classificação de eficiência, e considerando a média do período, observa-se 10 PRTs figurando como plenamente eficientes (*score* de 100%), 41,67% do total, o que demonstra uma capacidade ótima dessas unidades em transformar insumos em resultados. Tal achado se aproxima ao de Xavier (2022) quanto à proporção de unidades eficientes ao longo do período de 2017 a 2019 no contexto da atuação extrajudicial do MPT.

Por outro lado, 6 PRTs (25%) aparecem consistentemente com forte ineficiência no período, o que pode ser fruto das práticas de gestão e da organização interna dessas unidades, que podem estar refletindo negativamente no desempenho. Além disso, fatores externos, como políticas públicas, parcerias locais, contexto socioeconômico do estado e complexidade da demanda atendida, também podem impactar diretamente as unidades, cuja identificação, contudo, é possível apenas por meio do aprofundamento na etapa qualitativa.

Complementando o grupo de análise, 8 PRTs (33,33%) aparecem nas faixas intermediárias, oscilando entre ineficiência fraca e moderada, revelando uma polarização expressiva, já que dois terços da amostra se concentraram nos extremos, com eficiências plenas e ineficiências fortes, reforçando o cenário heterogêneo e as capacidades operacionais distintas das unidades.

Com base na análise longitudinal, observa-se que 14 PRTs (58,3%) mantiveram suas classificações de eficiência ao longo dos três anos analisados, enquanto 10 PRTs (41,7%) apresentaram oscilações, com predomínio de rebaixamentos de classificação, coadunando com o desempenho globalmente inferior nos anos de 2023 e 2024, fato que também será explorado na análise qualitativa.

Passando à análise individual das unidades, as PRTs 02, 07, 08, 09, 11, 13, 15, 16, 19 e 20 foram consideradas eficientes em todos os anos da análise, as quais figuram como candidatas naturais a *benchmarks* para as unidades ineficientes. As PRTs 05, 18 e 22 tiveram melhoras consideráveis, tendo as PRTs 05 e 22 passado de forte ineficiência para moderada e

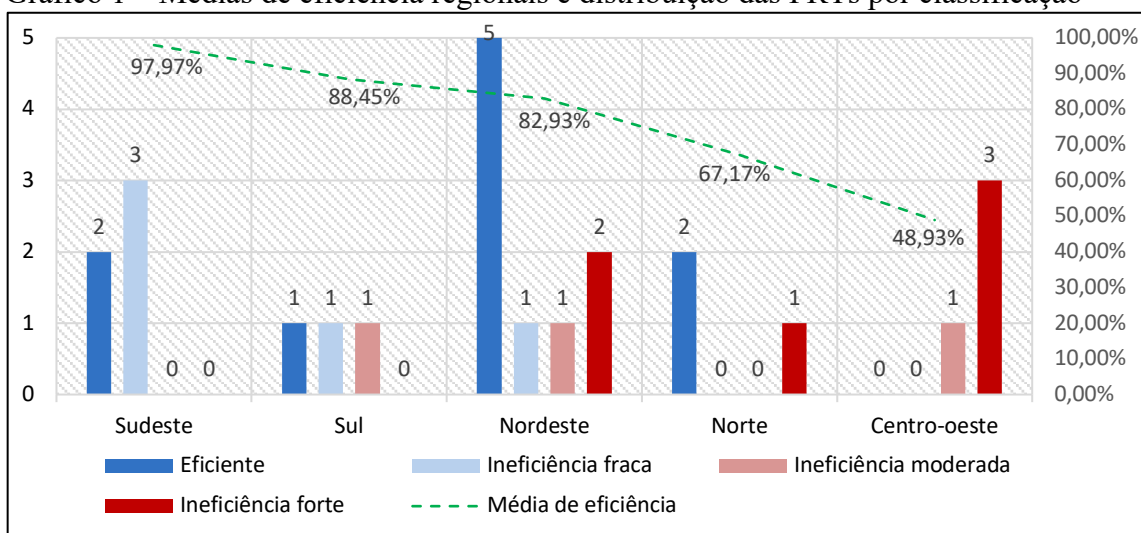
a PRT18 de moderada para fraca, em que pese os índices positivos obtidos não tenham sido suficientes para a manutenção ou elevação das médias globais de 2023 e 2024.

Em contrapartida, as PRTs 06, 12 e 23 obtiveram uma piora expressiva, tendo as duas primeiras passado da classificação eficiente para a ineficiência fraca e a última de ineficiência moderada para forte. Além disso, de forma mais crítica, com base no modelo adotado, as PRTs 10, 14, 21 e 24 apresentaram ineficiência forte em todos os anos da análise, o que pode sugerir a necessidade de um diagnóstico organizacional no intuito de identificar os fatores internos ou externos que dificultam a melhoria dessas unidades, para futuras intervenções estratégicas.

Esses achados se aproximam aos de Xavier (2023) quanto à existência de PRTs persistentemente ineficientes, incluindo as PRTs 14 e 24, mas divergem quanto à identificação da ineficiência das PRTs 07, 08 e 19, reforçando a assertividade na escolha do recorte temporal do presente estudo, com o intuito de evitar as distorções causadas pelo período pandêmico.

A análise de padrões regionais de eficiência também revela *insights* relevantes para a melhor compreensão de como as variações encontradas podem ser explicadas pelas diferenças contextuais. O Gráfico 1 apresenta o agrupamento das PRTs por região geográfica e a distribuição da quantidade de unidades em suas respectivas faixas de eficiência.

Gráfico 1 – Médias de eficiência regionais e distribuição das PRTs por classificação



Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

A partir do Gráfico 1, verifica-se que a região Sudeste apresentou a maior média de eficiência do período (97,97%), com 2 unidades plenamente eficientes e nenhuma com eficiências moderadas ou fortes. Em seguida, aparece a região Sul (88,45%), apresentando 1 unidade em cada uma das três primeiras faixas de classificação. Já a região Nordeste (82,93%) concentrou 50% das unidades eficientes da amostra (5), possuindo a maior quantidade de

estados, o que também pode ter contribuído para a redução da média geral. A região Norte (76,19%) aparece com 3 unidades situando-se nos extremos das faixas de classificação, sendo 2 eficientes e 1 fortemente ineficiente. Por fim, a região Centro-Oeste registrou o menor desempenho médio do período (48,93%), abrigando 50% das unidades com ineficiência forte.

Esses resultados revelam elevadas disparidades regionais, que podem ser explicadas por uma combinação de fatores contextuais externos e características internas de gestão de cada PRT. Embora características regionais, como desenvolvimento socioeconômico, infraestrutura e complexidade da demanda local, possam impactar o ambiente operacional das PRTs, a eficiência de cada unidade é afetada substancialmente por suas práticas de gestão interna, capacidade organizacional e otimização dos processos de trabalho. Tal heterogeneidade também foi observada por Xavier (2023), reconhecendo a existência de extensas disparidades entre as PRTs, relacionadas a fatores internos e externos, no âmbito extrajudicial.

Essa situação fica evidente ao se observar que, mesmo dentro de uma mesma região geográfica, coexistem unidades com desempenhos díspares, como na região Norte, onde duas PRTs alcançaram eficiência plena, enquanto uma apresentou forte ineficiência, e na região Nordeste, com metade das unidades eficientes, mas também com um terço das PRTs altamente ineficientes.

Aqui destaca-se uma contribuição importante desta pesquisa que, a partir da análise censitária realizada nas 24 PRTs, assinala que a heterogeneidade intrarregional indica que o contexto externo é relevante, mas que a capacidade de gestão e organização interna de cada PRT desempenha papel fundamental na transformação de insumos em resultados, podendo tanto potencializar as vantagens contextuais quanto mitigar as limitações regionais. Assim, políticas de gestão padronizadas podem ter efeitos limitados, devendo a alta administração da instituição adotar estratégias de melhoria que considerem essas disparidades.

### **4.3 Evolução da eficiência dinâmica (produtividade)**

A evolução da eficiência dinâmica pode ser mensurada por meio do Índice de Produtividade de Malmquist (IPM), que é o resultado do produto da variação eficiência técnica (ET) pela variação da eficiência tecnológica (ETg). Se o IPM for maior que 1, diz-se que houve aumento da produtividade total do período; se IPM for menor que 1, diz-se que a produtividade da unidade reduziu; por fim, se igual a zero, a unidade manteve-se estável. Assim, as variações no  $\Delta ET$  e  $\Delta ETg$  revelam qual componente mais contribuiu para a variação da produtividade total das PRTs.

Tabela 7 – Índice de Produtividade de Malmquist (IPM) calculado

DMU	2022 a 2023			2023 a 2024			Média da PRT		
	IPM	$\Delta ET$	$\Delta ETg$	IPM	$\Delta ET$	$\Delta ETg$	IPM	$\Delta ET$	$\Delta ETg$
PRT01	1,01	0,94	1,08	1,13	1,00	1,14	1,07	0,97	1,11
PRT02	0,98	1,00	0,98	1,13	1,00	1,13	1,05	1,00	1,05
PRT03	1,27	1,08	1,18	0,98	0,93	1,05	1,13	1,01	1,12
PRT04	1,06	1,03	1,04	1,08	0,95	1,13	1,07	0,99	1,08
PRT05	1,04	0,97	1,08	1,31	1,18	1,11	1,17	1,07	1,09
PRT06	1,09	0,99	1,10	1,05	0,95	1,10	1,07	0,97	1,10
PRT07	0,97	0,87	1,11	1,35	1,15	1,17	1,16	1,01	1,14
PRT08	1,02	1,00	1,02	1,31	1,00	1,31	1,16	1,00	1,16
PRT09	1,14	1,00	1,14	1,06	1,00	1,06	1,10	1,00	1,10
PRT10	0,86	0,72	1,19	1,00	0,91	1,10	0,93	0,82	1,15
PRT11	1,49	1,18	1,26	0,67	0,58	1,14	1,08	0,88	1,20
PRT12	1,05	0,95	1,11	1,28	1,20	1,07	1,17	1,08	1,09
PRT13	1,27	1,00	1,27	1,06	1,00	1,06	1,16	1,00	1,16
PRT14	1,12	1,03	1,08	1,01	0,91	1,11	1,06	0,97	1,10
PRT15	1,00	1,00	1,00	1,02	1,00	1,02	1,01	1,00	1,01
PRT16	0,94	0,97	0,97	1,58	1,03	1,54	1,26	1,00	1,25
PRT17	1,35	1,11	1,21	0,93	0,86	1,08	1,14	0,98	1,15
PRT18	0,89	0,82	1,08	1,79	1,49	1,20	1,34	1,15	1,14
PRT19	1,17	1,00	1,17	1,01	0,83	1,22	1,09	0,91	1,19
PRT20	1,01	1,00	1,01	1,33	1,00	1,33	1,17	1,00	1,17
PRT21	1,07	1,00	1,08	1,20	0,98	1,23	1,14	0,99	1,15
PRT22	1,02	0,85	1,19	1,45	1,44	1,00	1,23	1,15	1,10
PRT23	0,95	0,81	1,18	1,21	1,09	1,11	1,08	0,95	1,14
PRT24	1,03	1,03	1,00	0,87	0,77	1,14	0,95	0,90	1,07
Média período	1,08	0,97	1,11	1,16	1,01	1,15	-	-	-

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Nota: IPM: Índice de Produtividade de Malmquist;  $\Delta ET$ : variação na eficiência técnica;  $\Delta ETg$ : variação na eficiência tecnológica.

A Tabela 7 mostra os resultados obtidos após o cálculo do IPM destacando a evolução do índice de produtividade total, indicando que o grupo de unidades, em média, conseguiu elevar sua produtividade ao longo do período explorado.

No entanto, esse avanço foi essencialmente fruto da variação positiva da eficiência tecnológica ( $\Delta ETg$ ), com índices de 1,11 e 1,15 entre os períodos, sugerindo a realização de investimentos contínuos em inovação, capacitação e adaptação a novos métodos de trabalho no âmbito do MPT, o que permitiu ao órgão produzir mais resultados com os mesmos recursos.

Em contrapartida, a média da variação na eficiência técnica ( $\Delta ET$ ) observada entre os períodos (0,97, de 2022 a 2023, e 1,01, de 2023 a 2024) revela uma discreta perda de eficiência técnica, com leve recuperação no último período (2023 - 2024), sugerindo que, apesar dos avanços tecnológicos no órgão como um todo, algumas unidades ainda não conseguem transformar esses avanços em resultados concretos para a melhoria de sua produtividade.

Destaca-se os desempenhos das PRTs 18 e 22, que combinaram o forte avanço tecnológico geral com uma melhora substancial na eficiência técnica, resultando nos maiores ganhos de produtividade entre as unidades analisadas. Outras unidades, como as PRTs 02, 08,

09, 13, 15 e 20, também se sobressaíram por manterem sua eficiência técnica estável ou próxima da fronteira, aproveitando o progresso tecnológico global para impulsionar seus resultados.

Por outro lado, as PRTs 03, 04, 06, 10, 11, 14, 17, 19 e 24 apresentaram  $\Delta ET < 1$  no último período da análise (2023 – 2024), representando oportunidades de melhoria, pois precisam focar em estratégias de “*catch-up*”, adotando as melhores práticas das unidades eficientes para se aproximarem da fronteira de eficiência, conforme combinação de *benchmarks*.

No geral, os resultados do IPM reforçam o papel central do componente tecnológico como principal motor do crescimento da produtividade no período analisado, mas não deixando de lado a elevada heterogeneidade no desempenho das unidades. Mesmo as unidades que perderam eficiência técnica conseguiram, em alguns casos, compensar essa perda por meio do avanço tecnológico geral ocorrido no órgão, o que ressalta a importância de investimentos contínuos e o desenvolvimento de novos métodos de trabalho no âmbito do MPT, com o intuito de acompanhar as tendências recentes e ampliar a produtividade.

Por fim, destaca-se que os avanços tecnológicos não se limitam à aquisição de equipamentos modernos, abrangendo um conjunto amplo de inovações, que inclui a utilização e desenvolvimento de ferramentas de inteligência artificial (IA) e análise de dados, a digitalização e automatização de processos, além do aprimoramento da infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) e a otimização das metodologias de trabalho.

#### **4.4 Oportunidades de melhoria**

A DEA tem como uma de suas vantagens revelar oportunidades concretas de melhoria para as DMUs ineficientes, ao fornecer alvos específicos para as variáveis, identificar folgas (*slacks*) e apontar *benchmarks*. Para o MPT, essa análise é crucial, pois permite direcionar esforços e recursos de forma estratégica, otimizando a gestão e maximizando os resultados das Procuradorias Regionais do Trabalho (PRTs). Esta seção apresenta inicialmente os alvos e folgas calculadas, seguidas pela identificação de unidades como *benchmarks*.

##### **4.4.1 Alvos e folgas (*slacks*)**

Além do índice de eficiência, os modelos DEA geralmente fornecem, para cada DMU, os pesos das variáveis, folgas, *benchmarks* e alvos para as DMUs ineficientes se tornarem eficientes. Tecnicamente, Meza *et al.* (2005) explicam que os dois últimos elementos

são determinados a partir dos valores das variáveis duais, ou seja, resolvendo os problemas de programação linear duais ou pelo uso do teorema das folgas complementares.

Ao apresentar as metas gerais de melhoria da DMUs ineficientes, é possível identificar onde as unidades deveriam concentrar seus investimentos, considerando os acréscimos proporcionais no *score* de eficiência (ajuste radial) e os acréscimos não proporcionais, denominados de folgas ou *slacks* (Lopes, 2021).

A Tabela 8 apresenta os alvos determinados pelo modelo para que cada PRT ineficiente passasse a ser eficiente, além dos valores reais observados, folgas e o percentual de variação, referente ao ano de 2024 (último ano analisado na pesquisa). A análise do período completo se encontra no Apêndice B.

Tabela 8 – Alvos e folgas dos *outputs* das PRTs ineficientes em 2024

DMU	At.Ext				At.Jud			
	Real	Folga	Alvo	Variação	Real	Folga	Alvo	Variação
PRT03	7051	-	7530	6,79%	27962	419	30280	8,29%
PRT04	6584	-	8227	24,95%	23782	-	29715	24,95%
PRT05	5231	-	7840	49,88%	20500	-	30725	49,88%
PRT06	4491	-	5143	14,53%	9183	-	10517	14,53%
PRT10	3104	-	8637	178,26%	4460	19250	31661	609,89%
PRT12	5071	-	5998	18,28%	7848	4923	14205	81,00%
PRT14	1640	-	5714	248,38%	3067	1189	11874	287,16%
PRT17	4361	-	4951	13,53%	6115	-	6942	13,53%
PRT18	3121	167	3664	17,40%	10317	-	11561	12,06%
PRT21	1586	-	4650	193,20%	1804	1630	6919	283,53%
PRT22	3160	-	5010	58,55%	1943	4404	7484	285,20%
PRT23	1983	-	4908	147,50%	3394	-	8400	147,50%
PRT24	1124	-	4198	273,51%	3196	-	11938	273,51%
Média				95,75%				160,85%

Legenda: At.Ext: Atuação extrajudicial; At.Jud: Atuação judicial.

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

O alvo determinado para cada *output* é resultado do ajuste proporcional (radial) para a unidade se deslocar à fronteira de eficiência mais as folgas observadas. Com relação à At.Ext, apenas a PRT18 possui folga de 167 unidades, indicando que, além do aumento proporcional necessário para atingir a eficiência, ainda existe uma capacidade ociosa (*slack*) que poderia ser explorada sem comprometer a eficiência relativa da unidade e sem demandar mais recursos.

Para as demais PRTs, a ausência de folgas indica que o ajuste necessário é exclusivamente radial, ou seja, depende apenas do aumento proporcional dos *outputs*. Nesses casos, o percentual de incremento exigido para os *outputs* é o mesmo, sendo o ajuste realizado de forma simultânea e na mesma proporção para que a unidade passe a ser eficiente.

Na média, o índice de ajuste necessário para que o grupo de PRTs alcancem os alvos estabelecidos pela DEA é de 95,75% na dimensão extrajudicial. No entanto, algumas regionais com percentuais de ajustes muito acima das demais acabaram puxando a média para

cima, como é o caso das PRTs 10, 14, 21, 23 e 24. Outras unidades já se encontram próximas da eficiência necessitando apenas de ajustes pontuais, como as PRTs 03, 06 e 17.

No caso da At.Jud, além dos ajustes radiais necessários, observa-se a presença de folgas mais expressivas em seis PRTs, sendo que em algumas delas, como a PRT10, a folga representa uma parcela expressiva do ajuste total necessário, evidenciando uma subutilização de potencial ou capacidade ociosa, o que sugere uma possibilidade de alocação de recursos entre as dimensões da atuação institucional.

Tal achado corrobora os pressupostos da DEA, que admite a existência de *slacks* mesmo após o ajuste radial, especialmente em modelos orientados a *output* e sob retornos variáveis de escala, como no caso deste estudo. No caso da dimensão judicial, o percentual de ajuste necessário para que o grupo de PRTs alcancem a eficiência é ainda maior, de 160,85%. Da mesma forma que a dimensão extrajudicial, algumas PRTs com maiores necessidades de ajustes acabam distorcendo a média para cima.

Além disso, a magnitude das variações percentuais necessárias para que algumas PRTs alcancem a eficiência, em especial nos casos das PRTs 10, 14, 21 e 24, sugere a existência de extensos desafios estruturais ou contextuais nessas unidades, que podem demandar intervenções mais profundas do ponto de vista gerencial ou de alocação de recursos. Por outro lado, PRTs como a 03, 06, 17 e 18 já se encontram próximas da eficiência, necessitando apenas de ajustes finos para o deslocamento à fronteira de eficiência em todo o período.

Além da análise dos alvos e folgas dos *outputs*, o modelo ainda fornece as folgas encontradas nos *inputs*, que representam a quantidade de recursos que poderiam ser reduzidos sem alteração na eficiência relativa, ou seja, trata-se de excessos ou desperdícios de recursos, que, em teoria, as unidades não necessitariam para chegar ao mesmo nível de resultado obtido.

Ressalta-se que essa análise também é importante para o aprimoramento operacional da instituição, ainda que a modelagem do estudo seja voltada aos *outputs*, ou seja, focada na maximização dos resultados mantendo os níveis dos insumos constantes. Além disso, a natureza da missão institucional do MPT demanda a ampliação do alcance e da efetividade das ações do órgão, em vez da redução dos recursos humanos, financeiros ou estruturais.

Desse modo, cabe aqui enfatizar que a análise dos *slacks* de *input*, mesmo em um modelo orientado a *outputs*, pode ser benéfica para o MPT, visto que busca mapear oportunidades de realocação de recursos entre as unidades regionais, considerando a escassez de recursos públicos e a necessidade de otimizar sua distribuição. Isso não deve ser interpretado como indicadores para tornar as unidades mais enxutas a qualquer custo, mas sim como oportunidades de melhoria institucional por meio do remanejamento estratégico de recursos, o

que é ainda mais relevante quando se observa o nível de insumos utilizados pelas unidades em cada um dos anos (Apêndice A), onde identifica-se unidades operando com recursos significativamente abaixo da média.

Para o ano de 2024, as folgas dos *inputs* são apresentadas na Tabela 9. Uma análise abrangente de todo o período de estudo pode ser consultada no Apêndice C.

Tabela 9 – Folgas dos *inputs* das PRTs ineficientes em 2024

DMU	Proc		Serv		Desp		Imob	
	Real	Folga	Real	Folga	Real	Folga	Real	Folga
PRT03	0,297	0,000	1,149	0,020	8.442.022,99	-	89.871.495,47	33.899.999,76
PRT04	0,579	0,240	1,994	0,730	8.426.644,82	-	55.385.659,97	-
PRT05	0,354	0,004	1,393	0,098	5.273.981,21	-	61.875.566,35	-
PRT10	0,716	0,339	3,257	1,852	4.912.612,73	-	70.304.407,22	-
PRT12	0,368	0,023	1,682	0,000	2.978.481,82	-	34.701.447,66	-
PRT14	0,539	0,195	2,986	1,230	2.691.433,13	-	31.228.818,95	-
PRT17	0,470	0,139	2,374	0,605	2.323.813,07	-	19.095.708,97	-
PRT18	0,241	0,043	1,275	0,151	3.343.816,60	-	14.442.265,99	-
PRT21	0,363	0,000	2,180	0,460	2.972.329,89	-	12.535.719,76	-
PRT22	0,336	0,000	1,865	0,031	2.130.837,01	-	22.487.673,88	-
PRT23	0,437	0,118	2,487	0,800	2.417.245,33	-	20.266.092,48	-
PRT24	0,435	0,046	2,938	1,116	2.478.184,94	-	23.962.618,14	-
<b>Total</b>	<b>5,602</b>	<b>1,147</b>	<b>27,206</b>	<b>7,093</b>	<b>59.067.030,34</b>	<b>-</b>	<b>541.636.271,27</b>	<b>33.899.999,76</b>
<b>Média</b>	<b>0,431</b>	<b>0,088</b>	<b>2,093</b>	<b>0,546</b>	<b>4.543.617,72</b>	<b>-</b>	<b>41.664.328,56</b>	<b>2.607.692,29</b>

Legenda: Proc: Número total de procuradores ativos/100 mil habitantes; Serv: Número total de servidores ativos/100 mil habitantes; Desp: Despesa corrente executada no exercício; Imob: Valor do ativo imobilizado.

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

A Tabela 9 apresenta o valor real observado no ano de 2024 para cada unidade ineficiente, seguido da folga calculada pelo modelo DEA para cada uma das variáveis de entrada, indicando os recursos que, em teoria, estão sendo subutilizados.

Por exemplo, a PRT10 apresenta folgas significativas nas variáveis Proc (0,339) e Serv (1,852), sendo que esses excessos são maiores que os valores operacionais de algumas unidades (Apêndice A). A média da folga observada em Serv (0,546) reforça a necessidade de considerar novos parâmetros para a política de alocação de recursos humanos na instituição.

Com relação aos recursos financeiros, nota-se que em 2024 foi observada apenas uma folga na variável Imob, pela PRT03, que representa cerca de 37% do valor total utilizado pela Regional. Embora ainda constitua um excesso considerável, tanto os valores absolutos quanto as folgas vêm sendo reduzidas ao longo dos anos de 2022 a 2024, sugerindo uma melhor gestão das despesas de capital pela instituição. Nesse período, também se constata uma redução geral tanto nos valores absolutos da despesa corrente executada, quanto nas folgas, o que reforça a ideia de maximização das entregas, mantendo-se os níveis de recursos relativamente estáveis e ainda com diminuição de excessos, como citado na seção 4.1.

#### 4.4.2 Benchmarks

Além de calcular os *scores* de eficiência, a DEA proporciona identificar, medir e localizar a ineficiência das unidades e estimar uma função de produção linear por partes (*piece-wise linear frontier*), com o intuito de fornecer o *benchmark* (referência) para as DMUs consideradas ineficientes, a partir do comportamento daquelas eficientes (Mello *et al.*, 2005).

Assim, as DMUs que não alcançaram a fronteira de eficiência podem se basear em suas principais referências para também se tornarem eficientes. Ressalta-se que mais de uma DMU pode vir a ser considerada *benchmark* de uma unidade ineficiente, assim, quanto maior o peso obtido ( $\lambda$ ), maior será a relevância daquela DMU como referência.

Tabela 10 – Matriz de *benchmark* referente ao ano de 2024

		DMUs eficientes								
		DMU	PRT02	PRT07	PRT08	PRT09	PRT13	PRT15	PRT16	PRT20
DMUs ineficientes	PRT03	40,05%	16,58%	0,00%	0,00%	0,00%	43,37%	0,00%	0,00%	
	PRT04	41,61%	0,00%	7,70%	13,44%	0,00%	37,24%	0,00%	0,00%	
	PRT05	63,35%	0,00%	24,88%	1,76%	0,00%	10,02%	0,00%	0,00%	
	PRT06	2,29%	33,33%	47,02%	5,52%	0,00%	0,00%	11,84%	0,00%	
	PRT10	72,14%	0,00%	0,00%	21,63%	6,23%	0,00%	0,00%	0,00%	
	PRT12	26,49%	0,00%	8,82%	8,44%	56,25%	0,00%	0,00%	0,00%	
	PRT14	21,34%	0,00%	0,00%	9,62%	69,04%	0,00%	0,00%	0,00%	
	PRT17	6,23%	0,00%	19,81%	3,10%	70,86%	0,00%	0,00%	0,00%	
	PRT18	10,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,23%	88,99%	0,00%	
	PRT21	0,00%	0,00%	60,22%	0,00%	20,94%	0,00%	1,56%	17,28%	
	PRT22	10,36%	0,09%	0,00%	5,73%	83,83%	0,00%	0,00%	0,00%	
	PRT23	9,52%	0,00%	23,61%	0,00%	60,90%	0,00%	5,97%	0,00%	
	PRT24	21,10%	0,00%	0,00%	0,00%	24,96%	0,00%	21,38%	32,56%	

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

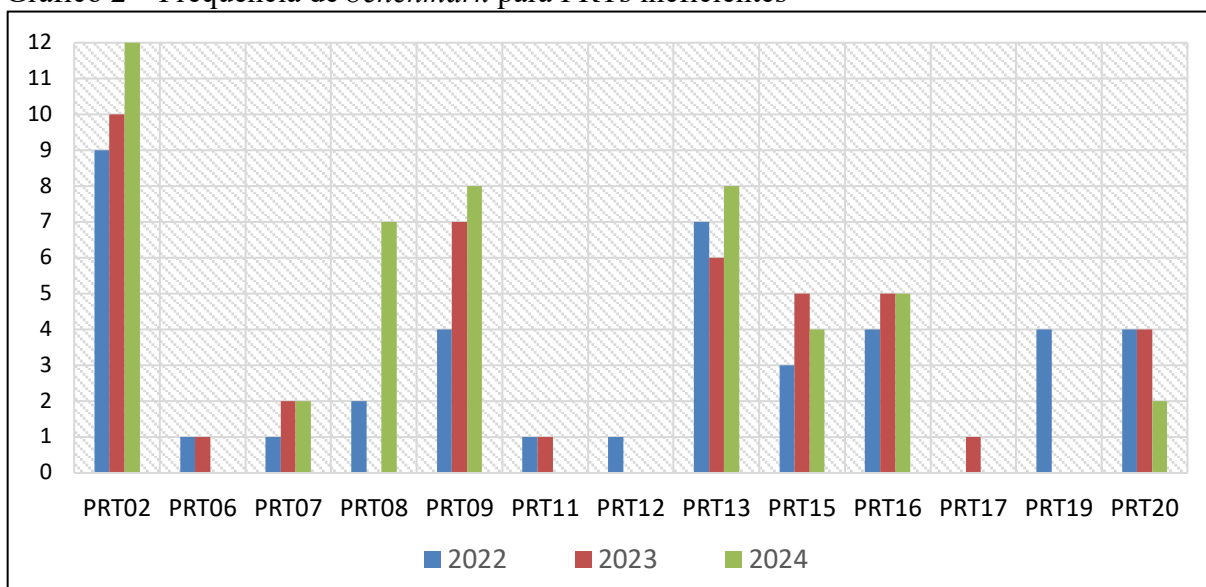
A Tabela 10 apresenta, para cada DMU ineficiente (linhas), quais DMUs eficientes (colunas) servem de referência e qual a importância de cada uma delas nesse processo de *benchmarking*, de acordo com os pesos calculados pelo modelo DEA para o ano de 2024. Quanto maior o percentual observado, mais relevante é aquela DMU eficiente como modelo a ser seguido. A análise do restante do período estudado se encontra no Apêndice D.

Os percentuais apresentados representam o quanto cada DMU eficiente contribui para a projeção da DMU ineficiente na fronteira de eficiência. Por exemplo, a PRT03 tem como principais *benchmarks* as PRTs 15 (43,37%), 02 (40,05%) e 07 (16,58%), sugerindo que as práticas dessas três DMUs são as mais relevantes para que a PRT03 alcance a eficiência.

Há casos em que uma DMU eficiente é referência quase exclusiva para uma ineficiente, como a PRT18, que tem a PRT16 como *benchmark* em 88,99%, o que pode indicar que a PRT16 possui características específicas que se assemelham à realidade da PRT18, tornando-a um modelo mais adequado para essa situação em particular.

Algumas DMUs eficientes aparecem como referência para várias DMUs ineficientes, o que indica que essas unidades possuem práticas ou características de gestão que são mais facilmente replicáveis ou mais alinhadas com as necessidades das demais, podendo ser consideradas como modelos de excelência dentro do grupo analisado. O Gráfico 2 apresenta a frequência com que cada PRT aparece como *benchmark*, referente ao período de 2022 a 2024, independentemente do peso calculado.

Gráfico 2 – Frequência de *benchmark* para PRTs ineficientes



Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Destacam-se as PRTs 02, 09, 13, 15 e 16, que aparecem como *benchmarks* com maior frequência para as PRTs ineficientes em todos os anos. As referidas unidades podem ser estudadas em maior profundidade para identificar quais práticas, processos ou políticas as tornam referência, o que pode subsidiar recomendações concretas para as DMUs ineficientes e contribuir para a disseminação de estratégias bem-sucedidas no âmbito do MPT.

Os achados coincidem parcialmente com os de Xavier (2022) quanto ao estabelecimento das PRTs 07 e 09 como *benchmarks* a serem replicados por conseguirem manter um desempenho alto e uniforme, com bons resultados na produção global na dimensão extrajudicial de atuação.

#### 4.5 CRS, VRS e Eficiência de Escala (EE)

Uma outra análise possível a partir da aplicação da DEA é o cálculo da eficiência de escala (EE), que permite avaliar se as unidades estão operando em seu porte ideal ou se há ganhos potenciais ao ajustar o tamanho das operações.

O cálculo da eficiência pelo método CRS (*Constant Returns to Scale*) considera que, se aumentados certos níveis de *inputs* de uma DMU, seus *outputs* crescerão na mesma proporção e vice-versa. Já o modelo VRS (*Variable Returns to Scale*), utilizado neste estudo, admite que não há, necessariamente, uma proporcionalidade entre o número de *inputs* e *outputs*, focando-se no processo de produção da DMU, ou seja, a unidade eficiente é aquela que consegue produzir a maior quantidade de produtos a partir de uma determinada quantidade de insumos, sem que haja desperdícios no processo (Lopes, 2017).

Assim, a partir da proposta de Banker, Charnes e Cooper (1984), é possível decompor a eficiência técnica global, obtida pelo método CRS, em eficiência técnica pura, calculada pelo método VRS (Tabela 6), e eficiência de escala. Para isso, é necessário calcular a eficiência pelos dois modelos, com os mesmos dados e orientação, e, caso a unidade seja eficiente pelo VRS, mas não pelo CRS, significa que essa unidade apresenta algum grau de ineficiência de escala (Macedo; Manhães, 2009).

De forma prática, a análise da eficiência de escala, combinada com a identificação do tipo de retorno (constante, crescente ou decrescente), permite aos gestores compreender se as unidades devem expandir, manter ou reduzir o tamanho de suas operações para maximizar a eficiência produtiva, fornecendo dados estratégicos cruciais para decisões de investimento, realocações e reestruturações organizacionais.

A Tabela 11 apresenta os resultados da eficiência pelos métodos CRS e VRS, a eficiência de escala e o tipo de rendimento da unidade, referentes ao ano de 2024. Os demais períodos são apresentados no Apêndice E.

Tabela 11 – Eficiência de escala e tipo de rendimentos das unidades em 2024

DMU	CRS	VRS	EE	Rendimentos
PRT01	82,68%	100,00%	82,68%	Decrescente
PRT02	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT03	93,42%	93,64%	99,76%	Crescente
PRT04	71,25%	80,03%	89,03%	Crescente
PRT05	66,12%	66,72%	99,09%	Crescente
PRT06	84,49%	87,31%	96,76%	Crescente
PRT07	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT08	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT09	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT10	27,93%	35,94%	77,72%	Crescente
PRT11	58,21%	100,00%	58,21%	Crescente
PRT12	84,13%	84,54%	99,51%	Crescente
PRT13	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT14	25,82%	28,70%	89,97%	Decrescente
PRT15	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT16	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT17	85,66%	88,08%	97,25%	Crescente
PRT18	89,04%	89,24%	99,78%	Crescente
PRT19	82,77%	100,00%	82,77%	Crescente
PRT20	100,00%	100,00%	100,00%	Constante

DMU	CRS	VRS	EE	Rendimentos
PRT21	33,94%	34,11%	99,51%	Decrescente
PRT22	63,07%	63,07%	99,99%	Crescente
PRT23	40,26%	40,40%	99,65%	Crescente
PRT24	26,59%	26,77%	99,30%	Crescente

Nota: CRS: *Constant Returns to Scale*; VRS: *Variant Returns to Scale*; EE: eficiência de escala.

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Infere-se da Tabela 11 que no ano de 2024 oito unidades operaram com escalas ótimas (PRTs 02, 07, 08, 09, 13, 15, 16 e 20), não sendo necessários ajustes adicionais. Outras 10 unidades aparecem com  $EE > 90\%$  (PRTs 03, 05, 06, 12, 17, 18, 21, 22, 23 e 24), o que sugere estarem operando muito próximas da escala ideal, se beneficiando minimamente de aumentos ou diminuições na escala de operações. Seis unidades apresentaram  $EE < 90\%$  (PRTs 01, 04, 10, 11, 14 e 19), significando que as ineficiências apresentadas decorrem da inadequação dos tamanhos de escala, somadas ou não às possíveis ineficiências técnicas puras.

No caso da PRT01, por exemplo, tem-se uma EE de 82,68%, com VRS de 100% e rendimentos decrescentes, o que significa que, em 2024, a unidade foi eficiente sob a perspectiva do método VRS, mas ineficiente em escala, com operação acima do tamanho ótimo, devendo reduzir a escala para melhorar a eficiência global (rendimento decrescente). As PRTs 11 e 19, com EE de 58,21% e 82,77%, respectivamente, e VRS de 100%, também apresentam ineficiência decorrente exclusivamente da escala e, nesses casos, com rendimentos crescentes, deveriam aumentar o tamanho de suas operações para aumento da eficiência global.

Por fim, as PRTs 04, 10 e 14 apresentaram, em 2024, ineficiências tanto pelo método CRS quanto pelo VRS, o que indica a presença simultânea de ineficiência técnica pura e de escala, o que sugere que essas unidades precisam otimizar seus processos internos e ajustar o porte de suas operações. No caso das PRTs 04 e 10, os benefícios poderiam advir da ampliação da escala, pois operam sob retornos crescentes, enquanto para a PRT 14, que apresenta retornos decrescentes, a indicação seria de redução do tamanho operacional.

Após a análise dos dados quantitativos, que revelaram padrões de eficiência e produtividade entre as unidades do MPT por meio da DEA e do IPM, respectivamente, torna-se essencial aprofundar a compreensão dos fatores subjacentes a esses resultados, conforme exposto na próxima seção.

#### 4.6 Percepção dos gestores acerca dos aspectos que interferem na eficiência

A presente seção dedica-se à descrição dos resultados da análise qualitativa, explorando as percepções e experiências dos Diretores Regionais das PRTs acerca dos fatores

que podem interferir na eficiência das unidades, obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro consta do Apêndice F.

O objetivo é contextualizar, explicar e, por vezes, complementar os achados estatísticos, identificando as dinâmicas internas e externas que potencializam ou limitam a eficiência operacional das PRTs do país. As categorias temáticas emergentes das entrevistas, serão apresentadas e discutidas relacionando-as diretamente aos indicadores quantitativos, buscando uma compreensão holística da *performance* institucional.

#### **4.6.1 Descrição da análise de conteúdo e considerações gerais**

Ressalta-se, inicialmente, que a identidade dos participantes das entrevistas foi resguardada, conforme acordado previamente mediante preenchimento do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice G). Foram designadas as siglas E1, E2, E3, E4, E5 e E6 para se referir aos diretores que aceitaram participar das entrevistas, baseando-se simplesmente na ordem de realização destas, sem nenhuma relação com as unidades de vinculação dos participantes. As entrevistas foram realizadas nos meses de julho e agosto de 2025, tiveram uma duração média de 33 minutos cada e, no total, forneceram cerca de 03 horas e 18 minutos de relatos, com praticamente 36 mil palavras transcritas.

Também é possível descrever o perfil geral dos seis diretores: i) quanto à natureza do vínculo com o MPT, todos os diretores entrevistados são servidores efetivos, sendo dois ocupantes do cargo de Analista/Gestão Pública e quatro de Técnico/Administração; ii) em relação à formação acadêmica, três deles possuem graduação e/ou pós-graduação na área de Administração, enquanto os demais têm formação em áreas diversas, como Direito e Engenharia; e, por fim, iii) quanto à distribuição geográfica, participaram do estudo duas unidades da Região Norte, duas do Nordeste, uma do Sudeste e uma do Sul, possibilitando que diferentes realidades e contextos geográficos estivessem representados na pesquisa.

Feitas as observações iniciais, passa-se à fase de pré-análise, que se constituiu da leitura flutuante das transcrições das entrevistas, catalogação e organização das informações iniciais das mensagens transcritas, focando no objetivo de aprofundar o entendimento acerca dos fatores que influenciam a eficiência das PRTs pesquisadas. Destaca-se que na constituição do *corpus* da análise, foram respeitadas as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência, definidas por Bardin (2016).

Na etapa de exploração do material, as transcrições foram revisitadas e submetidas a leituras mais aprofundadas, com o propósito de sistematizar a construção das temáticas a partir

das informações que se destacaram nas mensagens analisadas, conforme os objetivos da pesquisa. Nessa fase, a realização dos recortes textuais, possibilitou a definição dos códigos que, conforme Bardin (2016), correspondem à transformação dos dados brutos por meio de regras precisas, permitindo evidenciar características e conceitos relevantes para a compreensão dos significados presentes nos discursos. A Figura 5 apresenta uma nuvem de palavras composta pelos códigos identificados nas entrevistas.

Figura 5 – Nuvem de palavras composta pelos códigos identificados



Fonte: elaborada pelo autor com auxílio do *software* Atlas.ti (2025).

Os códigos apresentados na Figura 5 sintetizam, na visão dos diretores das PRTs respondentes, os aspectos que mais interferem na eficiência das unidades do MPT. Para facilitar a compreensão, cada código foi associado a uma cor de acordo com sua conotação nos discursos: em verde, encontram-se os fatores identificados como favoráveis à eficiência; em vermelho, aqueles compreendidos como prejudiciais; e, em azul, os que podem exercer efeitos positivos ou negativos, a depender do contexto considerado.

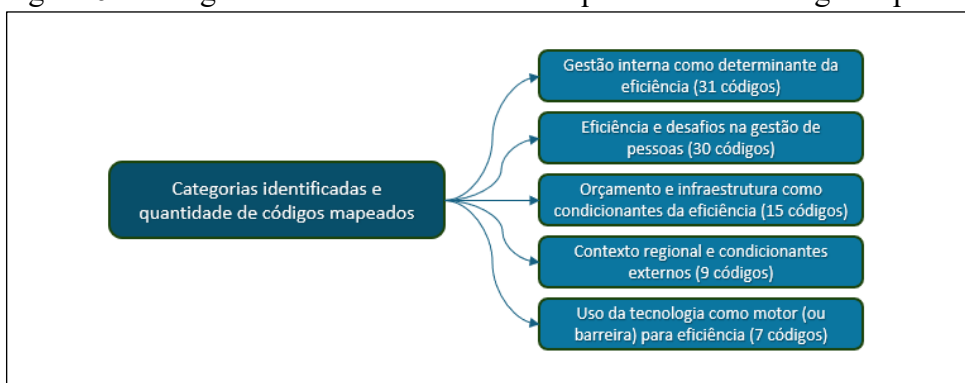
A análise da nuvem de palavras evidenciada na Figura 5 aponta que os fatores mais frequentemente mencionados nas entrevistas com os diretores concentram-se em torno da limitação de recursos humanos, da melhoria da eficiência pela tecnologia e dos aspectos ambientais e regionais, que podem tanto enriquecer práticas locais quanto impor barreiras à equidade entre as unidades.

Tais achados reforçam os resultados obtidos na análise DEA, que evidenciaram, em linhas gerais: i) uma expressiva limitação no número de procuradores e servidores por grupo de 100 mil habitantes em algumas unidades (seção 4.1); ii) o papel central do componente

tecnológico como principal motor do crescimento da produtividade no período analisado (seção 4.4); e iii) a heterogeneidade no desempenho das unidades, com diferenças regionais claras (exposto na seção 4.2).

Subsequentemente, os códigos foram agrupados em categorias temáticas, as quais reúnem um grupo de elementos (neste caso, os códigos), sob um título genérico, em razão das características comuns desses elementos (Bardin, 2016). A Figura 6 sintetiza as categorias construídas a partir da análise de conteúdo das entrevistas, bem como a quantidade de códigos agrupados em cada uma delas.

Figura 6 – Categorias temáticas de análise e quantidade de código mapeados



Fonte: elaborada pelo autor (2025).

A partir da Figura 6, observa-se que a categoria “Gestão interna como determinante da eficiência” concentrou o maior número de códigos (31), seguida por “Eficiência e desafios na gestão de pessoas” (30) e “Orçamento e infraestrutura como condicionantes da eficiência” (15). Outras dimensões relevantes surgiram, como “Contexto regional e condicionantes externos” (9 códigos) e “Uso da tecnologia como motor (ou barreira) para eficiência” (7 códigos).

No total, foram mapeados 92 códigos, revelando a diversidade de fatores percebidos pelos gestores das PRTs como preeminentes no desempenho das unidades do MPT, permitindo compreender de forma mais profunda os elementos que potencializam ou limitam a eficiência institucional e a analisar de forma integrada esses achados com os resultados quantitativos, ratificando mais uma importante contribuição desta pesquisa.

#### 4.6.2 Categorias temáticas, evidências qualitativas e análise integrada dos resultados

Esta seção apresenta em detalhe as categorias temáticas definidas no estudo, acompanhadas de citações relevantes extraídas das entrevistas com os(as) diretores(as) regionais. Além da descrição ilustrativa das falas e códigos que compõem cada categoria,

busca-se promover uma análise integrada entre os achados qualitativos e quantitativos, de modo a oferecer uma compreensão mais abrangente e aprofundada dos fatores que influenciam a eficiência das unidades.

A seção se divide em cinco partes: Eficiência e desafios na gestão de pessoas (4.6.2.1), Gestão interna como determinante da eficiência (4.6.2.2), Orçamento e infraestrutura como condicionantes (4.6.2.3), Contexto regional e condicionantes externos (4.6.2.4) e Uso da tecnologia como motor (ou barreira) para eficiência (4.6.2.5).

#### 4.6.2.1 Eficiência e desafios na gestão de pessoas

A presente categoria agrupa as percepções dos diretores que revelam a complexidade da gestão dos recursos humanos para o desempenho das unidades e sua importância estratégica, abrangendo desde aspectos positivos, como a chegada de novos servidores capacitados, a importância do reconhecimento/valorização da equipe, o bom clima organizacional e o trabalho em equipe, até os desafios enfrentados, tais como falta de perspectiva de melhoria no quadro funcional, falta de valorização do servidor da área meio, sobrecarga de trabalho e necessidade de redimensionamento da força de trabalho. O Quadro 5 apresenta exemplos dos códigos mapeados e os respectivos fragmentos das entrevistas.

Quadro 5 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Eficiência e desafios na gestão de pessoas”

<b>Códigos identificados</b>	<b>Unidade de registro/fragmento</b>
Novos servidores capacitados	<i>Aqui a gente recebe servidores novos de carreira e eu vou dizer que, assim, o nosso pessoal é muito capacitado. O que eu tenho percebido, e cada vez mais, pela situação econômica do país e tudo mais, os servidores novos são de muito boa formação. Para você ter uma ideia, aqui na área meio, na Divisão de Administração, Licitação, Contratos, o pessoal é formado em Administração, Economia, Engenharia nas melhores faculdades. Então assim, é um pessoal muito qualificado, tem proatividade, que é mais importante, porque, principalmente, essas áreas, licitação, contratos, é uma área que ninguém sabe a fundo, mesmo nas experiências prévias, então vai ter que aprender. (E1)</i>
Reconhecimento/valorização da equipe	<i>...Peço para que o Procurador-Chefe elogie a equipe, porque isso aqui não é todo mundo que faz, você já fazer sem que a pessoa precise pedir, sem precisar exigir. Então eu acho que essas coisas, essa valorização que você às vezes não pode dar em recurso, uma função ou cargo em comissão melhor, mas você reconhecer que aquele servidor ali é guerreiro, que procura te dar soluções. Eu acho que isso faz com que a tua equipe se integre contigo e as coisas consigam fluir. (E2)</i>
Trabalho em equipe	<i>O que ajuda muito a nossa regional é porque a gente tem uma equipe bem dedicada. A equipe da administração, apesar de ser pequena, ela é muito dedicada, a gente tem um entrosamento muito bom, tanto na Divisão de Orçamento e Finanças, na Divisão de Gestão de Pessoas, na Seção de Logística, de Contratos e de Licitações. A gente tem um contato, assim, uma troca de experiência muito boa. Então quando a gente tem um problema, praticamente todo mundo ali resolve junto, entende? A gente</i>

	<i>procura sempre se reunir e se sentar para cada um dar uma ideia e ver qual a melhor forma de fazer.” (E4)</i>
Bom clima organizacional	<i>Nosso clima na área administrativa é um clima muito bom, com ajuda mútua e hoje já melhorou bastante a relação com os gabinetes, né? Porque sempre tem essa diferença. Então, assim, hoje, com a chefe de comunicação, os eventos que a gente faz, os encontros... nos aproximou muito, é um fator que ajuda demais, porque as pessoas acabam entendendo o que a gente quer, na verdade, e a gente acaba alcançando. (E5)</i>
Preocupação com a saúde mental das equipes	<i>A gente vai guarnecendo o que está mais urgente porque eu, como gestora, meu papel é fazer as pessoas desempenharem melhor as suas atividades. Eu tenho que ver também quando um setor está muito assoberbado e não se faz nada por muito tempo, uma hora vai começar a ratear, as pessoas vão adoecer, você tem que fazer alguma coisa para dar um jeito. E por que que eu tenho essa preocupação com eles? Porque eles são muito comprometidos. Então, se a pessoa um dia fala para mim, olha, tá muito, eu sei que realmente está. (E1)</i>
Falta de perspectiva de melhoria no quadro funcional	<i>...Então, falta, né? Por exemplo, no último concurso agora que teve, eu acho difícil a gente conseguir algum engenheiro para cá, muito que a gente gostaria que tivesse, mas tem todo a questão da limitação orçamentária, tem o impacto orçamentário que isso oferece. (E2)</i>
Falta de valorização do servidor da área meio	<i>Então, além da Diretoria Regional também as divisões menores, né? Divisão de Administração, Divisão de Orçamento e Finanças, Divisão de Gestão de Pessoas, que são setores essenciais para administração, não é? E o pessoal não tem uma perspectiva de valorização, isso é complicado também por conta das poucas funções de confiança, poucos servidores e muito serviço. (E4)</i>
Necessidade de redimensionamento da força de trabalho	<i>O que eu observo, aqui na minha unidade mesmo, principalmente na área finalística, gabinetes que tem muito trabalho e outros que têm muito menos e tem a mesma estrutura. Eu sei que daí a gente a gente bate numa questão de atuação do membro, gerenciamento do membro. Mas querendo ou não, acaba trazendo impacto, porque os servidores que fazem muito mais que outros, são todos os servidores da mesma unidade, então talvez ter esse redimensionamento é o que realmente precisa. Eu sei que a gente tem que fazer isso internamente, né? Porque se aqui a gente está observando que há uma disparidade, então por que não reduzir e deixar um pool de servidores trabalhando para todos com números iguais de procedimentos? (E2)</i>
Sobrecarga de trabalho	<i>O que a gente tem é sobreposição de funções, principalmente na área administrativa, colegas que não conseguem atender todas as demandas com a qualidade que entendem que tem que fazer. Alguns que são mais criteriosos, que gostam de ter uma qualidade melhor, eles não atendem a todas as demandas. (E3)</i>
Divergência entre cultura x governança	<i>O ideal é profissionalizar cada vez mais a gestão para atender as diretrizes de governança, de compliance. No entanto, nós somos, por um lado, enquanto Gestão, cobrados na parte de legislação, de normas e procedimentos, mas, a cultura organizacional vai muitas vezes contra essas normas, o que é muito difícil e dificulta bastante atender a todos os princípios que são amplamente conhecidos da administração pública. (E6)</i>

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Cabe aqui lembrar que os resultados quantitativos mostram que uma maior densidade de servidores ou procuradores por população atendida não significa, necessariamente, maior produtividade, sugerindo, inclusive, a existência de deseconomias de escala ou sobredimensionamento em algumas unidades (seção 4.1 e 4.2). Esse achado converge com as percepções qualitativas dos gestores (Quadro 5), que destacaram a necessidade de

redimensionamento da força de trabalho e o risco de haver gabinetes com carga de trabalho desproporcional em relação à estrutura disponível. Em ambos os casos, evidencia-se que o simples acréscimo de servidores não resolve os problemas de eficiência, sendo fundamental a redistribuição mais equilibrada da força de trabalho.

Outro ponto relevante diz respeito ao impacto do sobredimensionamento ou da escassez de servidores. Enquanto os dados quantitativos revelaram folgas (*slacks*) em determinadas PRTs, ou seja, recursos humanos acima da média necessária para o atingimento dos resultados apresentados, os relatos dos gestores expõem situações de sobrecarga de trabalho em equipes menores, onde servidores acumulam funções e lidam com a pressão por resultados, evidenciando que os desequilíbrios identificados estatisticamente são notados no dia a dia em forma de desigualdade na distribuição de tarefas e estresse ocupacional.

Os gestores ressaltaram também a relevância de elementos de ordem intangível, como o reconhecimento e a valorização das equipes, a manutenção de um bom clima organizacional, a adequada capacitação dos servidores recém-ingressos e a atenção à saúde mental dos trabalhadores. Tais aspectos aparecem nas falas como fatores que contribuem para atenuar as ineficiências estruturais, permitindo que, mesmo em contextos de sobrecarga ou de baixa valorização formal, as unidades consigam manter níveis aceitáveis de produtividade.

Todavia, por se tratar de dimensões de difícil mensuração, esses elementos não são mostrados diretamente pela análise quantitativa, que evidencia os desequilíbrios nos quadros de pessoal, mas não capta a capacidade de adaptação, engajamento e resiliência das equipes, o que reforça a relevância do aprofundamento qualitativo.

Por fim, no geral, as entrevistas apontam obstáculos relacionados à cultura organizacional que nem sempre está alinhada com as exigências de governança e *compliance*. Esse aspecto também não é captado pelas métricas estatísticas, mas pode ajudar a explicar por que algumas unidades, mesmo com maior disponibilidade de pessoal, como observado nas seções 4.1 e 4.4, não conseguem converter seus recursos em produtividade.

#### 4.6.2.2 *Gestão interna como determinante da eficiência*

A categoria “Gestão interna como determinante da eficiência” evidencia que o desempenho organizacional depende dos recursos disponíveis, mas, principalmente, da forma como as equipes são integradas às decisões. Os resultados das entrevistas apontam avanços na participação na tomada de decisão e na valorização de setores estratégicos, como a Assessoria Técnica, que oferece maior segurança e eficiência no uso dos recursos. Também são citadas as

práticas de gestão por competências e gestão participativa, voltadas para o aproveitamento dos talentos e a construção de consensos, além da proatividade e a liderança democrática e menos burocratizada como diferenciais para agilizar processos e fortalecer o trabalho coletivo. O Quadro 6 apresenta alguns exemplos de código e fragmentos inseridos nesta categoria.

Quadro 6 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Gestão interna como determinante da eficiência”

<b>Códigos identificados</b>	<b>Unidade de registro/fragmento</b>
Participação na tomada de decisão	<i>A nossa PRT sempre vem evoluindo no que a gente chama de participar da decisão. Então, antigamente era um secretário administrativo, que era visto apenas como secretário e não como um diretor. Então, ele não participava da decisão, a decisão era tomada e tem que fazer assim. Nós viemos conquistando o poder inicialmente de ser ouvido, depois de dar opinião e fundamentar essas opiniões, depois de começar a participar das decisões, de começar até a ser convidado para participar dentro de colégios de procuradores, depois de participar das reuniões, em que a gente começava a fazer propostas. Hoje nós somos muito mais propositivos e participamos das decisões. (E3)</i>
Existência de Assessoria Técnica	<i>Uma das coisas que a gente teve um ganho grande foi assessoria técnica e eu acho que nem todas as outras regionais tem. Ter uma assessoria técnica eficiente facilita a utilizar melhor os recursos, a atender as demandas com mais propriedade, fazer a manutenção do patrimônio com mais segurança. (E6)</i>
Gestão por competências	<i>Nós temos a preocupação em alocar as pessoas baseando-se na gestão por competência, nós temos essa preocupação nessa gestão, de tentar aproveitar os talentos da melhor forma possível nos locais em que elas podem ter o maior e o melhor rendimento. Então há esse olhar quando a gente faz uma realocação de força de trabalho. (E6)</i>
Gestão participativa	<i>...Eu acho que isso aí é muito do fator assim de pessoal, de você conhecer a tua equipe, saber os pontos fortes, os pontos fracos. Aqui eu tenho a seguinte sistemática, que eu acho que dá certo e valoriza toda a tua equipe, às vezes tem determinadas coisas, determinadas decisões que vão afetar não só o teu exercício, mas a tua estrutura mais para frente, eu chamo, por exemplo, a minha Divisão de Orçamento e Finanças para trocarmos uma ideia. Olha, tem isso aqui, o que tu achas? Então, a gente chega a um consenso. (E2)</i>
Proatividade em busca de melhorias	<i>Existe a necessidade de buscar, se não se auto motivar, não vai conseguir. E aí vem também da gestão de cima, se o Procurador-Chefe que senta ali não queira nada de avançar e não buscar algo para regional, não vai mesmo... já tive perfis de procuradores, aquele que vai para cima e aquele que nem queria ser Procurador-Chefe, que caiu de paraquedas, está lá com um perfil mais conservador, que não corre muito atrás, talvez sem aquela motivação de avançar tanto, entendeu? Então, é um fator que, com certeza, influência. (E5)</i>
Visão gerencial; Liderança democrática	<i>Nos setores em geral, na Seção de Licitações, na Seção de Gestão de Contratos, por exemplo, me sento com eles, pergunto como estão... Eles têm muita liberdade comigo, então isso aí eu venho mudando e não tendo a tomada de decisão tão burocratizada, eu tento fazer um equilíbrio, porque existe hierarquia sim, mas tento não burocratizar demais... Eu sei que isso me sobrecarrega, mas eu gosto de ser assim porque eu vejo que as coisas se resolvem muito mais rapidamente, com eficiência. Então a gente troca ideia, todo mundo junto, essa postura facilita a resolução dos problemas. (E1)</i>
Priorização frente às diversas demandas existentes	<i>Outras questões foram negadas, esperando que no próximo ano o orçamento seja melhor e vão ser novamente solicitadas. Isso aí é do jogo, entendeu? A gente nem sempre consegue tudo... a Diretoria-Geral quando libera um recurso, ela diz “olha, você tem que empenhar até a data tal,</i>

	<i>se não a gente vai recolher de ofício”, entendeu? E para isso a gente coloca para a Seção de Licitações “olha isso aqui, furou a fila, essa dispensa eletrônica vai ter que entrar agora, vai ter que entrar na frente” e aí a gente vai conseguindo resolver as coisas. (E2)</i>
Falta de padronização de procedimentos	<i>O que a gente consegue hoje é gerenciar de uma forma mais eficiente, principalmente usando as informações para tomada de decisões, mas eu creio que no todo, principalmente na área finalística, eu não acho que há uma padronização de procedimentos, por exemplo. Eu acho que ainda é muito incipiente essa parte da automação nessa área. (E6)</i>

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

É importante frisar que os achados quantitativos revelaram que, mesmo com níveis de insumos relativamente estáveis, houve crescimento dos resultados médios, especialmente na atuação extrajudicial, sinalizando maior capacidade de entrega à sociedade, fato que pode ser explicado tendo como base os relatos das entrevistas (Quadro 6), nas quais os gestores destacaram avanços na participação em processos decisórios e no estímulo à proatividade, práticas que podem explicar a melhoria no aproveitamento dos recursos disponíveis.

Outro ponto destacado na análise estatística o “achatamento” dos resultados, indicando convergência entre unidades, possivelmente pela disseminação de melhores práticas administrativas, como gestão por competências, gestão participativa e estilo de liderança democrático, o que se aproximou das falas dos gestores transcritas no Quadro 6, que ressaltaram que esse estilo de gestão e a valorização do corpo técnico criaram condições para padronizar procedimentos e melhorar a coordenação interna administrativa. Ainda assim, os relatos qualitativos sugerem que a adoção dessas práticas não é homogênea, o que ajuda a explicar por que a amplitude de desempenho entre as unidades continua elevada, mesmo com tendência de aproximação.

Por fim, o identificador de capacidade ociosa em algumas unidades, revelando subutilização de recursos, vai ao encontro das falas dos diretores das PRTs sobre a necessidade de maior proatividade, liderança ativa e definição de prioridades. Enquanto os achados quantitativos evidenciam que há margem para aumentar as entregas sem aumentar insumos, os relatos qualitativos sugerem que esse espaço depende justamente da qualidade da gestão interna para ser efetivamente explorado.

#### 4.6.2.3 Orçamento e infraestrutura como condicionantes da eficiência

Nesta seção são reunidas as percepções que evidenciam como os aspectos físicos, materiais e financeiros influenciam diretamente a capacidade de atuação das unidades. Em linhas gerais, percebe-se que, de um lado, aparecem relatos positivos, que ressaltam a boa

estrutura física e a ausência de limitações estruturais/financeiras em determinados momentos, quando houve investimentos em sedes próprias ou acesso facilitado a recursos. Por outro lado, aparecem falas que expõem dificuldades recorrentes, como a limitação geral de recursos, a insuficiência financeira para custeio e manutenção de estruturas superdimensionadas, além da já conhecida escassez de recursos humanos, intensificada pela aposentadoria de servidores e pela ausência de reposição adequada. O Quadro 7 apresenta alguns códigos identificados e trechos dos discursos.

Quadro 7 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Orçamento e infraestrutura como condicionantes da eficiência”

<b>Códigos identificados</b>	<b>Unidade de registro/fragmento</b>
Boa estrutura física	<i>Bom, nós temos uma estrutura muito boa. Vou falar aqui da sede, né? A gente tem uma estrutura muito boa, a gente construiu o nosso prédio e terminou em 2013. Nós saímos de um prédio que era alugado num prédio que era compartilhado, que a gente tinha 5 vagas de garagem e a gente tinha 5 carros oficiais. Imagina, e aí todo mundo estacionava na rua. Então, a gente em 2013 mudou para o nosso prédio atual, uma estrutura 10 vezes maior. (E4)</i>
Ausência de limitações estruturais/financeiras	<i>Quanto à questão de imóveis a gente está excelente. A gente adquiriu alguns imóveis, só faltando reformar um e são muito bons aqui... Esse ano a gente está numa restrição orçamentária, né? Eu entendo motivo, mas se a gente for pegar os anos anteriores, não houve problema nenhum. Tudo que pedia era concedido, se conseguisse executar no ano. (E2)</i>
Compliance/eficiência na execução de despesa	<i>...Essa parceria também tem ajudado sobremaneira na fiscalização, porque a gente tem dificuldade em ter pessoas disponíveis para fiscalização. Por conta da segregação de funções, né? Os controles de compliance que a gente adotou, principalmente na liquidação da despesa, eu acho que é uma coisa que nem toda regional fez, não é do meu conhecimento. Essa questão do compliance, acompanhando todo o fluxo da execução da despesa, é uma boa prática que iria facilitar e tornar muito mais eficiente e segura. (E6)</i>
Limitação geral de recursos	<i>Bom, vamos começar pela última, limitação, tem por que isso é serviço público, sempre vai ter limitação, entende? Então, limites tem. A gente tem demandas que não tem como atender para todas as unidades... A limitação que mais tem aqui é a de pessoal, entende? É não ter a disponibilidade de pessoas frente às demandas que surgem então. (E3)</i> <i>O que eu tenho é que há um esforço muito grande da área de gestão em executar, com um recurso bem limitado, fazer a execução das despesas com recurso bem limitado e acredito que isso tenha reflexos nos demais setores, tanto na área finalística quanto na área de gestão, considerando o número reduzido de pessoal que a gente tem por aqui. (E6)</i>
Limitação financeira	<i>Sim, com certeza, temos limitações. Eu Acredito que nós temos uma sede superdimensionada em relação à área, com um baixo número de ocupação. Por conta dessa superdimensionamento, o custeio já se provou insuficiente para atender a todas as despesas. E o que a gente faz é mitigar, é tentar atender as despesas da melhor forma, da forma mais econômica. No entanto, sempre mitigando aquelas que a gente não consegue atender e planejando para 2 ou 3 exercícios a frente e isso também se refletiu no fechamento de unidades no interior (E6)</i>
Limitação de recursos humanos	<i>Limitação de recursos humanos é peremptório aqui. Eu acho que em vários lugares também porque a gente está vendo que muitos servidores estão aposentando e não tem reposição, isso é sério. (E1)</i>

Códigos identificados	Unidade de registro/fragmento
	<p><i>Nós temos uma Regional muito enxuta. Para você ter uma noção, por exemplo, na atividade fim, nós não temos aquele número mínimo de servidores por gabinete, que costuma ser um técnico por ofício. Aqui nós não temos. Nós temos uma secretaria processual, onde eu tenho cada servidor trabalhando no mínimo para 2 ofícios no primeiro grau. Em caso de férias, por exemplo, ou ausência por qualquer motivo, seja de que natureza for, ele é substituído por um outro colega. Eu tenho até servidor responsável por 3 ofícios. (E2)</i></p>

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Convém lembrar que os dados quantitativos demonstram a relação entre recursos financeiros e infraestrutura física com a performance das unidades, mostrando que esses fatores têm forte impacto, independentemente do porte populacional, o que coincide com os relatos qualitativos (Quadro 7), nos quais gestores destacaram situações de boa estrutura física e ausência de limitações orçamentárias em determinados contextos, mas também cenários de escassez de recursos humanos, financeiros ou de infraestrutura, confirmando uma heterogeneidade estrutural.

A análise estatística também apontou despesas correntes atípicas em algumas unidades, associadas à manutenção de infraestrutura maior ou superdimensionada, além do aumento de custos não diretamente vinculados à expansão de ativos. No aspecto qualitativo, os depoimentos relatam dificuldade de custeio de estruturas físicas amplas, levando à adoção de medidas de contenção, planejamento de longo prazo ou mesmo ao fechamento de unidades menores no interior. Percebe-se, então, que mais estrutura nem sempre significa mais eficiência, podendo representar peso orçamentário adicional.

Outro aspecto reforçado pelos achados qualitativos é a limitação de pessoal. Enquanto alguns diretores relatam quadros enxutos, aposentadorias sem reposição e acúmulo de funções entre os servidores, os resultados da análise DEA indicam que uma parcela das unidades apresenta ineficiências de escala, com desempenhos prejudicados pelo tamanho inadequado das equipes, reforçando que a escassez de servidores compromete a gestão interna e se traduz em menor eficiência técnica.

Por outro lado, há elementos identificados nas entrevistas com os diretores das PRTs que não aparecem de forma direta nos resultados estatísticos como a adoção de mecanismos de *compliance* na execução orçamentária, citada como prática positiva capaz de assegurar maior controle e eficiência no uso dos recursos. No entanto, esse fator não pode ser capturado nas métricas quantitativas, as quais refletem os resultados, mas não as práticas gerenciais que os impulsionam.

Por fim, os resultados estatísticos evidenciaram um quadro heterogêneo e polarizado, com unidades plenamente eficientes e outras com fortes ineficiências, que, a partir dos relatos dos diretores das PRTs, podem ser mais bem compreendidos e explicados de forma que, para além da disponibilidade de recursos, pesa a forma como eles são administrados. A divergência entre regionais sem restrições orçamentárias e financeiras e outras com limitações mostra o excesso e a falta de recursos, que se não forem acompanhadas de uma gestão eficiente, podem igualmente impactar o desempenho de forma significativa.

#### 4.6.2.4 Contexto regional e condicionantes externos

Esta categoria concentra as percepções que mostram como fatores geográficos, econômicos e ambientais impactam a eficiência das unidades. Destaca-se a abrangência territorial e a existência de várias sedes no interior vinculadas às PRTs, o que amplia a complexidade administrativa e os desafios logísticos causados pelas longas distâncias e deslocamentos frequentes. Também foram citados nas entrevistas junto aos diretores o grande volume de denúncias em regiões economicamente mais desenvolvidas e a atividade finalística diferenciada, que precisa se adaptar às particularidades locais. Ademais, surgem críticas ao desconhecimento das realidades das regionais e à falta de um olhar diferenciado regionalmente pela gestão central, indicando que as particularidades regionais devem ser consideradas, ainda que haja a necessidade de padronizar procedimentos nacionalmente. O Quadro 8 apresenta trechos dos discursos e exemplos de códigos mapeados.

Quadro 8 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Contexto regional e condicionantes externos”

<b>Códigos identificados</b>	<b>Unidade de registro/fragmento</b>
Desconhecimento da realidade de outras PRTs	<i>Sendo honesto, a gente não conhece as outras PRTs por vivência. Então a gente sempre vai ter uma visão superficial, a partir de conversas informais com colegas diretores. (E3)</i> <i>É no contexto das demais PRTs eu não tenho muito critério para falar, só o que eu conheço basicamente é a impressão que me passa é que a nossa Regional ela é reduzida em relação a demanda, tanto da área finalística quanto da área de gestão em relação às demais. (E6)</i>
Abrangência da PRT dificulta a gestão	<i>Nós temos 8 unidades, o que requer essa atuação... tudo é multiplicado por 8 em relação a outras regionais menores. Então, contratos de terceirização, por exemplo, é vezes 8. Quando eu preciso licitar, é tudo multiplicado por 8 e é complexo, porque aumenta-se também a probabilidade de você ter problemas. (E1)</i> <i>A gente é composto, isso é bom você ter o registro, a gente tem a sede e 8 unidades de Procuradorias do Trabalho nos Municípios, entende? Então isso faz com que a gente tenha uma gestão de 8 unidades. Existem limitações, existem gargalos, o que se coleta com os colegas das 8 unidades, mais do que a gente tem aqui na sede é a limitação de pessoal,</i>

Códigos identificados	Unidade de registro/fragmento
	<i>é o não ter a disponibilidade de pessoas frente às demandas que surgem. (E3)</i>
Aspectos ambientais/regionais	<p><i>Quando os membros vão executar suas atividades, aqui eles têm bastante deslocamentos, muitas diárias, eles têm uma grande abrangência e facilita porque eu acho que a gente tem uma malha rodoviária muito grande e eficiente. (E1)</i></p> <p><i>A gente tem uma peculiaridade da nossa região que se você falar com o diretor regional de outro estado da região, ele vai te falar mais ou menos a mesma coisa, que são as distâncias entre as procuradorias no interior, são muito distantes, o acesso é por avião, mas a gente faz todo o esforço necessário na parte envolvida na atividade administrativa. Geralmente, vamos eu, a chefe da Divisão de Administração, e o da Logística, a gente faz uma viagem administrativa, um bate e volta de avião para cada PTM e dá uma geral lá... A regional é muito grande, por conta de locais assim ermos, é muito difícil para a gente. (E2)</i></p> <p><i>em relação ao que impacta a região, eu volto para a estrutura, o que facilita demais é a nossa quantidade de procuradoria no interior, eu acho que porque a gente está localizado no Nordeste. O que faz diferença mesmo é a quantidade de pessoas que eu tenho e a quantidade de sedes que eu tenho para administrar. (E5)</i></p>
Atividade finalística diferenciada	<i>Eu acredito que a gente tem vários países dentro do país. Então a gente tem as situações regionais que impactam nos nossos horários de trabalho, por exemplo, que são diferenciados, nas nossas experiências pessoais também... a própria atividade finalística ela é regionalizada, é diferente até no nosso processo de encarar o trabalho. (E3)</i>
Grande volume de denúncias	<i>Na área finalística, se a gente for ver, a gente está em um dos estados com maior desenvolvimento econômico, então isso reflete no número de causas trabalhistas. A gente tem uma abrangência diferente... Extensão territorial, a nossa é maior, é tudo longe... Já o número de servidores por membros na nossa unidade é uma das menores do Brasil, então, assim, é um contrassenso. Se você for ver aqui, tem maior atividade, maior demanda, maior concentração de atividades, número de denúncias e Notícias de Fato e mesmo assim a gente consegue ser mais eficiente. (E1)</i>
Necessidade de olhar diferenciado regionalmente	<i>Eu acho que deve haver uma padronização entre as regionais, mas considerando suas deficiências e as suas carências. A tendência é que vá se espaçar ainda mais, ou seja, vai crescer essa diferença entre as regionais se não houver um olhar diferenciado e padronização de alguns procedimentos, mas o olhar diferenciado que eu digo é que você padroniza procedimentos de trabalho, mas tem que ter um olhar diferenciado para cada regional. Como elas lidam com seus recursos, como eles lidam com as suas demandas? Isso eu acho que carece. Eu não vejo da Procuradoria-Geral isso em relação às unidades, essa visão do individual para o todo. (E6)</i>

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Vale evidenciar que os dados quantitativos mostraram que a densidade populacional atua como fator moderador da *performance* das unidades, especialmente no que diz respeito ao volume de atuação judicial, mais sensível em contextos de regionais de maior porte, o que converge com os relatos qualitativos (Quadro 8), que destacam o grande volume de denúncias em estados mais desenvolvidos economicamente, além das demandas diferenciadas derivadas da atividade finalística regionalizada. Assim, fica nítido que a

intensidade da demanda está estreitamente relacionada ao perfil socioeconômico e populacional da região.

As análises estatísticas também evidenciaram grandes disparidades regionais, tendo o Sudeste e Sul apresentado desempenho médio superior e o Centro-Oeste casos de forte ineficiência, o que pode ser atribuído a fatores contextuais das regiões, o que vai ao encontro dos relatos das entrevistas com os diretores das PRTs, as quais apontaram a necessidade de um olhar diferenciado regionalmente pela Procuradoria-Geral do Trabalho, reforçando que a padronização de procedimentos é fundamental, mas que não se pode ignorar as desigualdades regionais.

Por outro lado, as entrevistas mostram achados adicionais que não são passíveis de identificação nos dados quantitativos, como a percepção sobre a complexidade da gestão em unidades com várias sedes, desafios ligados à abrangência territorial e às dificuldades logísticas de deslocamento e os impactos das limitações de pessoal em PRTs que possuem uma área territorial muito extensa. Assim, os resultados da DEA mostraram a influência das variáveis externas, mas apenas os relatos qualitativos revelam as dificuldades intangíveis da atuação em unidades com longas distâncias internas, estruturas múltiplas e diferenças culturais dentro do mesmo estado.

Assim, a categoria mostra-se central para interpretar os resultados do DEA: se por um lado os números comprovam a heterogeneidade e a interferência do contexto populacional e socioeconômico, por outro, os depoimentos dos diretores permitem compreender de que forma esses condicionantes se materializam no cotidiano da gestão, ora como obstáculos, ora como oportunidades diferenciadas.

#### *4.6.2.5 Uso da tecnologia como motor (ou barreira) para eficiência*

Nesta seção são apresentadas percepções sobre o papel das inovações tecnológicas nas unidades. No geral, os relatos dos diretores apontam a ausência de resistência à tecnologia, com gestores relatando propensão às inovações e reconhecimento de que os sistemas e ferramentas disponibilizadas pelo MPT aumentaram a produtividade, reduziram retrabalhos e modernizaram rotinas administrativas, além de experiências positivas com o teletrabalho. Em contrapartida, surgiram críticas relacionadas à quantidade de informações e sistemas novos necessários ao trabalho, às constantes atualizações que demandam reaprendizado e ao despreparo de parte dos usuários. O Quadro 9 apresenta fragmentos dos discursos e alguns dos códigos identificados.

Quadro 9 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Uso da tecnologia como motor (ou barreira) para eficiência”

Códigos identificados	Unidade de registro/fragmento
Ausência de resistência à tecnologia	<p><i>Aqui não há resistência, mesmo porque é também uma herança da unidade... aqui sempre era a primeiro em tudo, projeto piloto em tudo, então aqui é muito tranquilo, não tem resistência, na verdade a gente gosta quando tem inovação e se a gente puder usar primeiro, vamos começar.</i> (E1)</p> <p><i>Olha por parte dos servidores não, o que vier de novo, o que puder facilitar o trabalho, eles estão usando direto e alguns membros também. Agora a gente tem aqueles membros mais antigos, principalmente os que são regionais, que estão acostumados a fazer as coisas de determinada maneira, mas o pessoal que trabalha com primeiro grau, eles estão mais atentos à inovação tecnológica que pode ser utilizada.</i> (E2)</p> <p><i>Não, não existe resistência. Eu acho que a palavra não é resistência. A gente deveria analisar se existe despreparo, despreparo para que essas pessoas absorvam essas revoluções tecnológicas.</i> (E3)</p>
Saturação de informações/sistemas novos; Desvantagens da tecnologia	<p><i>O conhecimento você vai ter que aprender, reaprender e novamente aprender, porque o conhecimento passa a ser sucateado no mais curto espaço de tempo. À medida que eu aprendo um sistema, um ano depois já muda, todas vão ter que reaprender o sistema, e aí? Eu estou perdendo tecnologia, eu estou perdendo o know how, as pessoas reclamam dessas mudanças.</i> (E3)</p> <p><i>Cresceu num ritmo absurdamente grande, a gente percebe que além da grande gama de tecnologias, de ferramentas disponíveis, a gente sente que as pessoas não conseguem acompanhar, eu vejo que tem muita gente com dificuldade e às vezes falta de interesse de procurar se atualizar.</i> (E4)</p>
Melhoria da eficiência pela tecnologia	<p><i>A gente trabalha num pool de servidores e a gente tem uma eficiência muito boa utilizando todos os sistemas que a gente tem, o MPT digital finalístico e outros.</i> (E2)</p> <p><i>E eu acho que com os sistemas, o Cosmos, por exemplo, tem nos tornado mais eficientes. Isso é uma realidade, a gente tem feito menos trabalho “burro”.</i> (E3)</p> <p><i>A cada dez audiências talvez uma seja presencial, mas por algum motivo assim pontual, eu acho que hoje maioria dos procuradores aqui adotam essa questão do avanço tecnológico. Então assim, resistência nenhuma e, com certeza, contribuiu bastante para economia.</i> (E5)</p> <p><i>Quando a gente lida só com servidores, é mais fácil porque nós somos obrigados a lidar com isso e não tem jeito, é norma. Então eu acho que a automação ela se desenvolveu muito, mas também ela trouxe à tona novos talentos, pessoas que são mais capacitadas... nesse caso, quando você exige a aplicação da tecnologia, você exige também que as pessoas se capacitem para tal e surgem novos talentos que possam vir a liderar e gerir com maior eficiência.</i> (E6)</p>
Impactos positivos do teletrabalho	<p><i>Tenho dito em todos os momentos: teletrabalho funciona. O colega em teletrabalho, ele tem que estar em plena comunicação, porque se ele não tiver comunicável, isso afeta o teletrabalho dos colegas, entende? Porque faz com que as chefias superiores comecem a pensar que não funciona aquilo.</i> (E3)</p> <p><i>Tivemos, ao que parece, problemas em todas as regionais com relação ao teletrabalho. Aqui nós temos muito pouco, casos raros na administração, mas na área finalística nenhum procurador chegou a reclamar e nenhum até o momento tirou o servidor do teletrabalho... é um benefício para o servidor, uma vantagem muito boa, que acaba ajudando a dar um pouco mais de motivação para os servidores.</i> (E5)</p>

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Vale sublinhar que os resultados quantitativos mostraram, por meio do cálculo do Índice de Produtividade de Malmquist (IPM), que o principal motor do aumento da produtividade no período foi a eficiência tecnológica, com ganhos médios mesmo diante de uma leve perda de eficiência técnica em algumas unidades, o que converge com as percepções dos gestores, que relataram que as inovações, como os sistemas COSMOS e MPT Digital, tornaram o trabalho mais ágil e trouxeram ganhos de economia e racionalidade.

Contudo, os relatos dos diretores das PRTs também ressaltam os efeitos da saturação de sistemas e excesso de atualizações, que exigem aprendizagem constante, o que pode gerar dificuldades de adaptação, principalmente em servidores mais antigos ou menos familiarizados as ferramentas digitais. Foi mencionada, ainda, a falta de capacitação e despreparo para absorver as tecnologias, o que pode explicar por que algumas unidades ainda não conseguem converter esses avanços em ganhos de eficiência técnica, como visto na análise estatística.

Outro fator qualitativo não captado na análise estatística foi a percepção positiva em relação ao teletrabalho, associado tanto à motivação dos servidores quanto à manutenção da produtividade em muitas áreas. Essa dimensão organizacional pode funcionar como um reforço indireto da adoção tecnológica, uma vez que depende da infraestrutura digital e da adaptação dos servidores às novas formas de trabalho implementadas no MPT.

Por fim, salienta-se que os resultados da análise estatística indicam a tecnologia como vetor central do crescimento da produtividade, e os relatos dos diretores das PRTs complementam essa visão ao mostrar que os impactos da inovação não são uniformes e exigem constante investimento em capacitação, gestão da mudança e atenção ao ritmo de atualizações. Dessa forma, constata-se que a tecnologia, portanto, cumpre seu papel, mas está condicionada à capacidade de adaptação das equipes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O princípio da eficiência, incorporado formalmente à Carta Magna a partir da Emenda Constitucional nº 19/1998, surge com a necessidade de otimizar o uso de recursos escassos frente às crescentes demandas sociais, indicando uma mudança de direção na gestão pública para uma Administração Pública mais ágil e centrada nas necessidades dos cidadãos, marcando uma transição para uma administração gerencial, focada nos clientes e nos resultados.

Nesse sentido, compreender e mensurar a eficiência deixa de ser simplesmente um exercício teórico e acadêmico e se torna um requisito fundamental para avaliar o desempenho das instituições públicas, em especial do Ministério Público do Trabalho, tendo em vista sua nobre missão constitucional como instituição central na defesa dos direitos dos trabalhadores.

À vista disso, este trabalho objetivou analisar a eficiência e a produtividade das 24 unidades do MPT no país (amostra censitária), o que foi alcançado por meio da aplicação da técnica de Análise Envoltória de Dados - DEA e do Índice de Produtividade de Malmquist - IPM para o cálculo da eficiência relativa e dinâmica no período de 2022 a 2024, além de entrevistas com Diretores Regionais das PRTs para aprofundar o entendimento dos achados estatísticos, a partir de suas experiências e percepções acerca dos aspectos que impactam a eficiência organizacional.

Em relação ao primeiro objetivo específico, de apresentar o *ranking* de eficiência relativa das unidades do MPT, observa-se que 10 PRTs figuram como plenamente eficientes (PRTs 02, 07, 08, 09, 11, 13, 15, 16, 19 e 20), considerando a média do período analisado (2022 a 2024); outras 8 unidades aparecem na faixa de eficiência intermediária, com ineficiências fracas ou moderadas (PRTs 01, 03, 04, 05, 06, 12, 17 e 18); o restante, 6 unidades, apresentam ineficiências fortes (PRTs 10, 14, 21, 22, 23 e 24).

Ademais, a mensuração da eficiência relativa considerando a distribuição geográfica das unidades evidenciou diferenças significativas entre as regiões do país, com a região Sudeste apresentando a maior média de eficiência no período analisado (97,97%), seguida pelas regiões Sul (88,45%), Nordeste (82,93%) e Norte (76,19%), enquanto a região Centro-Oeste registrou o menor desempenho médio (48,93%).

Quanto ao segundo objetivo específico, estabelecido no intuito de analisar o comportamento da eficiência dinâmica (produtividade) das unidades do MPT no período de 2022 a 2024, observou-se que, na média, o grupo de PRTs conseguiu elevar sua produtividade ao longo do período estudado. Esse avanço, no entanto, foi essencialmente fruto da variação positiva da eficiência tecnológica ( $\Delta ETg$ ), com índices de 1,11, entre 2022 e 2023, e 1,15, entre

2023 e 2024, sugerindo a realização de investimentos contínuos em inovação, capacitação e adaptação a novos métodos de trabalho no âmbito do MPT. Em contrapartida, a média da variação na eficiência técnica ( $\Delta ET$ ) observada entre os períodos (0,97, entre 2022 e 2023, e 1,01, entre 2023 e 2024) revela uma discreta perda de eficiência técnica, com leve recuperação no último período (2023-2024), sugerindo que algumas unidades ainda não conseguem transformar esses avanços tecnológicos em aumento de produtividade.

Acerca das oportunidades de melhoria para as unidades ineficientes, associadas ao terceiro objetivo específico, constatou-se que os alvos definidos pela DEA indicam a necessidade de um ajuste médio de 95,75% na dimensão extrajudicial e de 160,85% na dimensão judicial para que o conjunto de PRTs ineficientes atinja a eficiência. No entanto, a magnitude das variações requeridas em determinadas unidades, como as PRTs 10, 14, 21 e 24, sinaliza a presença de desafios estruturais ou contextuais mais profundos, podendo demandar medidas estratégicas, inclusive referentes à alocação de recursos. Em contrapartida, PRTs como a 03, 06, 17 e 18 já se encontram próximas à fronteira de eficiência, exigindo apenas ajustes pontuais para alcançar a eficiência ao longo de todo o período analisado.

Do ponto de vista dos *benchmarks* mapeados, destacam-se as PRTs 02, 09, 13, 15 e 16, que aparecem como referências com maior frequência, devendo ser estudadas em maior profundidade para identificar quais práticas, processos ou políticas as tornam referência, o que pode subsidiar recomendações concretas para as DMUs ineficientes e contribuir para a disseminação de estratégias bem-sucedidas no âmbito do MPT.

Em relação ao quarto objetivo específico, averiguou-se as perspectivas dos gestores acerca dos aspectos que impactam a eficiência organizacional, no intuito de aprofundar o entendimento acerca dos achados estatísticos. Foram mapeados no total 92 códigos, sendo que os mais frequentemente citados concentram-se em torno (1) da limitação de recursos humanos, (2) da melhoria da eficiência pela tecnologia e (3) dos aspectos ambientais e regionais, que podem tanto enriquecer práticas locais quanto impor barreiras à equidade entre as unidades.

Após a realização da análise, foi possível agrupar os códigos em 5 categorias temáticas em razão das suas características comuns, a saber: “Gestão interna como determinante da eficiência” (31 códigos); “Eficiência e desafios na gestão de pessoas” (30 códigos); “Orçamento e infraestrutura como condicionantes da eficiência” (15 códigos); “Contexto regional e condicionantes externos” (9 códigos); e “Uso da tecnologia como motor (ou barreira) para eficiência” (7 códigos).

Em linhas gerais, os achados das entrevistas realizadas com diretores das PRTs contextualizam, explicam e, por vezes, complementam os achados da análise quantitativa

realizada. Algumas das convergências observadas destacaram a necessidade do redimensionamento da força de trabalho, os desequilíbrios nos níveis de insumos identificados estatisticamente e capacidade ociosa em algumas unidades, revelando, na prática, a subutilização ou sobredimensionamento de recursos. Outro aspecto reforçado pelos diretores gira em torno da ausência de limitações orçamentárias e estruturais em determinadas regionais, mas também cenários de escassez de recursos humanos, orçamentários ou de infraestrutura em outras, confirmando uma heterogeneidade estrutural entre as diferentes unidades, o que foi demonstrado na análise estatística.

Por outro lado, as entrevistas apontaram aspectos não passíveis de captação por análises estatísticas, que fazem com que as unidades possam manter níveis aceitáveis de produtividade ainda que em cenário adverso, tais como: o reconhecimento e a valorização dos servidores, a manutenção de um bom clima organizacional, a adequada capacitação dos servidores recém-ingressos, a atenção à saúde mental dos trabalhadores, o engajamento e resiliência das equipes, práticas gerenciais modernas, além da adoção de mecanismos de *compliance* na execução orçamentária, o que asseguram maior eficiência no uso dos recursos.

Os relatos obtidos nas entrevistas realizadas com diretores das PRTs ainda apontam a necessidade de um olhar diferenciado regionalmente pela Procuradoria-Geral do Trabalho, reforçando que a padronização de procedimentos é fundamental, mas que não se pode ignorar as desigualdades regionais, tendo em vista a complexidade da gestão em unidades com várias sedes, os desafios ligados à abrangência territorial, às dificuldades logísticas de deslocamento e os impactos das limitações de pessoal em PRTs que possuem uma área territorial muito extensa ou nas que funcionam com níveis de insumos muito abaixo de outras unidades.

Como limitação desta pesquisa, é possível citar a escassez de trabalhos anteriores que abordem a mensuração da eficiência no âmbito do MPU, especialmente no MPT, o que dificultou a comparação direta dos resultados obtidos, restringindo a possibilidade de confrontar os achados com outras evidências empíricas e, conseqüentemente, de aprofundar a análise crítica sobre os fatores que determinam os diferentes níveis de eficiência observados.

Considerando essa lacuna na literatura e outras limitações das análises (quantitativa e qualitativa) realizadas, sugere-se que estudos futuros repliquem este estudo para o exercício corrente e vindouros, incorporando métodos complementares à DEA e análises qualitativas em profundidade por meio de estudos de caso, ou ainda técnicas estocásticas, para mitigar as limitações do caráter determinístico e não paramétrico da DEA. Além disso, recomenda-se ampliar a investigação da eficiência para outros ramos do MPU, visto que a comparação de

desempenho entre os diferentes ramos pode oferecer uma visão geral dos pontos fortes e fragilidades da instituição, permitindo fomentar políticas de gestão integradas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. A. O Ministério Público no neoconstitucionalismo: perfil constitucional e alguns fatores de ampliação de sua legitimação social. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro**, n. 53, p. 65-115, 2014.

ALMEIDA, P. N. A. Análise envoltória dos dados. In: MALBOUISSON, C.; TIRYAKI, G. F. (Org.). **Econometria na prática**. Si: Alta Books, 2017.

ANGULO MEZA, L. **Data envelopment analysis na determinação da eficiência dos programas de pós-graduação da COPPE/UFRJ**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

ARAÚJO, R. M.; DIAS, T. F.; GOMES, J. F. Eficiência processual no judiciário: aplicação do DEA em varas únicas no Rio Grande do Norte. **Revista Nucleus**, v. 12, n. 2, p. 111-134, 2015.

BANKER, R. D.; CHARNES, H.; COOPER, W. W. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. **Management Science**, v. 30, n. 9, p. 1078-1092, 1984.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLANCHET, L. A.; TRENTO, M. A inteligência artificial como diretriz propulsora ao desenvolvimento e à eficiência administrativa. **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 23, n. 93, p. 153-172, 2023.

BLONSKI, F.; COELHO PRATES, R.; COSTA, M.; VIZEU, F. O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do balanced scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 15-30, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 21 ago. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993**. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União, 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8625.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8625.htm)>. Acesso em: 15 de nov. 2024.

BRASIL. Poder Legislativo. **Diário do Congresso Nacional**. Seção 1. 18/8/1995, Página 18852 (Exposição de Motivos), 1995. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaodemotivos-148914-pl.html>> Acesso em: 21 ago. 2024.

BRASIL. **Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998**. Brasília, DF: Presidente da República, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 21 set. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências, 2014. Disponível em:

<[https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_n%C2%BA\\_118\\_autocomposi%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_118_autocomposi%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2025.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Portaria nº 1304, de 31 de agosto de 2020**.

Consolida a Portaria PGT nº 1.314, de 22 de agosto de 2017, que instituiu o Regimento Interno Administrativo do Ministério Público do Trabalho, e revisa e consolida os organogramas constantes de seu Anexo Único. 2020. Disponível em:

<<https://mpt.mp.br/pgt/mpt-nos-estados/boletim-especial-9-b-2020.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. Ministério Público da União. **MPU de A a Z**. 2023a. Disponível em:

<<https://www.mpu.mp.br/institucional/30-anos-da-lei-complementar-75-93/MPU-DE-A-A-Z-WEB.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público: MCASP - 10ª edição**. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2023b. Disponível em:

<<https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/contabilidade-e-custos/manuais>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **MPT nos Estados**. 2024a. Disponível em:

<<https://mpt.mp.br/pgt/mpt-nos-estados>>. Acesso em: 26 set. 2024.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Governança, estratégia e desempenho**. 2024b.

Disponível em: <<https://relatoriogestao.mpu.mp.br/2024/mpt/riscos-governanca-estrategia-e-desempenho/governanca-estrategia-e-desempenho>>. Acesso em: 12 set. 2025.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Portaria STN/MF nº 1.516, de 24 de setembro de 2024**. Aprova o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público a ser adotado obrigatoriamente para o exercício financeiro de 2025 (PCASP 2025) e o PCASP Estendido. 2024c. Disponível em:

<<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-stn/mf-n-1.516-de-24-de-setembro-de-2024-587013349>>. Acesso em: 03 abr. 2025.

BRUNETTA, M. R. **Avaliação da eficiência técnica e de produtividade usando Análise por Envoltória de Dados**: um estudo de caso aplicado a produtores de leite. 125 f. 2004.

Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Métodos

Numéricos em Engenharia, Setor de Ciências Exatas e Tecnologia – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2004.

CAMARGO, F. O.; GUIMARÃES, K. M. S. O princípio da eficiência na gestão pública.

**Revista CEPPG - CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão**, v. 16, n. 28, p. 133-145, 2013.

CARDOSO, L. S.; AGUIAR, J. C. A aplicação dos artigos 95, 97 e 103, § 3º do CDC nas

Ações Cíveis Públicas do Ministério Público do Trabalho. **Revista Eletrônica de Direito Processual**, v. 18, n. 2, p. 371-392, 2017.

CARELLI, R. L. O Ministério Público do Trabalho na proteção do Direito do trabalho. **Caderno CRH - Centro de Estudos e Pesquisas em Humanidades**, v. 24, n. spe01, p. 59-69, 2011.

CAVALCANTE, S.M. A. **Avaliação da eficiência acadêmica dos cursos de graduação da Universidade federal do Ceará (UFC)**: utilização de indicadores de desempenho como elementos estratégicos da gestão. 2011. Tese (Doutorado em Educação) da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

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

COOPER, W.W.; SEIFORD, L. M.; TONE, K. **Data envelopment analysis: a comprehensive text with models, applications, references and DEA-solver software**. 2. ed. New York: Springer, 2007.

COUTO JÚNIOR, C. G.; GALDI, F. C. Avaliação de empresas por múltiplos aplicados em empresas agrupadas com análise de *cluster*. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, p. 135-170.

CRESWELL, J. W. **Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. 4. ed. Boston: Pearson, 2012.

CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P.; WISE, L. R. Transforming administrative policy. **Public Administration**, v. 80, n. 1, p. 153-178, 2002.

DANIEL, L. P.; GOMES, A. P. Eficiência na oferta de serviços públicos de saúde nos municípios do estado do Mato Grosso. **Revista Reflexões Econômicas**. v. 1, n. 1, p. 179-218, 2015.

DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J. **Teorias da administração pública**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

FÄRE, R.; GROSSKOPF, S.; NORRIS, M.; ZHANG, Z. Productivity growth, technical progress, and efficiency change in industrialized countries. **American Economic Review**, v. 84, n. 1, p. 66-83, 1994.

FARRELL, M. J. The measurement of productive efficiency. **Journal of the Royal Statistical Society**, v. 120, n. 3, p. 253-290, 1957.

FAVERI, D.; OLIVEIRA, L. G. L. Uma análise do nível de eficiência em ações extrajudiciais dos Ministérios Públicos Estaduais do Brasil: o Ministério Público é resolutivo? **Revista CNJ - Conselho Nacional de Justiça**, v. 3, n. 1, p. 18-27, 2019.

FERNANDES, H. R.; MARINHO, A. A eficiência dos juizados especiais estaduais brasileiros e sua atual estrutura. **Revista Brasileira de Economia**, v. 72, n. 3, p. 313-329, 2018.

FERREIRA, X. C. A atuação do Ministério Público para a implementação de políticas públicas da área Ambiental. **Revista de Direito Ambiental**, v. 13, n. 51, p. 249-267, 2008.

FIGUEIREDO FILHO, D.B.; SILVA JÚNIOR, J.A. (2009) Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, p. 115-46.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 4. ed. Londres: Sage, 2009.

FOCHEZATTO, A. Gestão pública no Poder Judiciário: análise da eficiência relativa dos tribunais estaduais usando o método DEA. **Economic Analysis of Lay Review (EALR)**, v. 4, n. 2, p. 337-390, 2013.

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

GUALANDI FILHO, P. E.; SOUSA, E. F.; CARMO, C. T.; GONÇALVES, T. J. M. Avaliação de eficiência de universidades federais brasileiras: uma abordagem pela Análise Envoltória de Dados. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 28, e023018, 2023.

GUEDES, K. P. G.; SOUSA JUNIOR, C. V. N.; CUNHA, G. H. M. A eficiência do poder judiciário no Distrito Federal: um estudo de caso usando a análise envoltória de dados. **Hegemonia**, n. 30, p. 1-11, 2020.

HAIR JR., J.F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMMES JUNIOR, D. D.; FLACH, L.; MATTOS, L. K. The efficiency of public expenditure on Higher Education: a study with Brazilian Federal Universities. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 28, p. 1076-1097, 2020.

HINKLE, D. E.; WIERSMA, W.; JURIS, S. G. **Applied Statistics for the Behavioral Sciences**. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin; 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Demográfico 2022: população e domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <<https://censo2022.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 12 jun. 2025.

LIMA, T. A. G. Compromisso de ajustamento de conduta e implementação de políticas públicas. **Revista de Ciências Jurídicas e Sociais (UNIPAR)**, v. 17, n. 2, p. 205-226, 2014.

LOBO, M. S. C.; LINS, M. P. E. Avaliação da eficiência dos serviços de saúde por meio da análise envoltória de dados. **Caderno de Saúde Coletiva**, v. 19, p. 93-102, 2011.

LOPES, M. A. S. **Eficiência dos gastos públicos: análise nas regiões de saúde do estado de Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo/SP, 2017.

LOPES, M. I. T.; HORTEGAL FILHA, M. S. R. Utilização do coeficiente linear de Pearson para avaliar a influência dos indicadores PIB e IDH no consumo per capita de água no estado do Ceará. **Colloquium Exactarum**. n. 4, p. 69-81, 2021.

MACEDO, M. A. S.; MANHÃES, J. V. P. Avaliação de eficiência de terminais de contêineres no Brasil através da Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Negócios**, v. 14, n. 3, p. 35-53, 2009.

MACHADO JR., S. P.; IRFFI, G.; BENEGAS, M. Análise da eficiência técnica dos gastos com educação, saúde e assistência social dos municípios cearenses. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 36, p. 87-113, 2011.

MALMQUIST, S. Index numbers and indifference surfaces. **Trabajos de Estadística**, v. 4, n. 2, p. 209-242, 1953.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIANO, E. B.; ALMEIDA, M. R.; REBELATTO, D. N. **Princípios básicos para uma proposta de ensino sobre análise por envoltória de dados**. In: XXXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA (COBENGE), Universidade de Passo Fundo – UPF, 2006.

MARINELA, F. **Direito administrativo**. 10. ed. Niterói: Saraiva, 2016.

MARÔCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS Statistics**. 7. ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2018.

MEDEIROS NETO, X. T. **A função institucional do Ministério Público do Trabalho na destinação adequada das parcelas pecuniárias oriundas da sua atuação**. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba/PR, 2023.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 43 ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

MELLO, J. C. B. S.; MEZA, L. A.; GOMES, E. G.; BIONDI NETO, L. In: XXXVII SBPO – Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, 2005, Gramado. **Curso de Análise de Envoltória de Dados**. Disponível em: <<http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2005/minic/idx00.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2025.

MELO, A. B. As Corregedorias e a indução da resolutividade e da eficiência do Ministério Público. **Revista Jurídica da Corregedoria Nacional do Ministério Público**, v. 8, p. 34-55, 2023.

MELONIO, A. M. C.; LUCAS, V. M. Análise de eficiência das IFES no uso de recursos financeiros: uma aplicação DEA em dois estágios. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 55, p. 86-100, 2020.

MEZA, L. A.; BIONDI NETO, L.; MELLO, J. C. C. B. S.; GOMES, E. G. ISYDS – Integrated System For Decision Support (Siad – Sistema Integrado de Apoio a Decisão): A Software Package For Data Envelopment Analysis Model. **Pesquisa Operacional**, v. 25, n. 3, p. 493-503, 2005.

MONTE, M. M.; LEOPOLDINO, C. B. Eficiência relativa da educação nos municípios cearenses. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 18, n. 1, p. 74-104, 2020.

MORAES, M. J. G. Ponderações sobre o princípio da eficiência administrativa e a atuação das Corregedorias no âmbito do Ministério Público. **Revista Jurídica da Corregedoria Nacional do Ministério Público**, Brasília, v. 4, p. 111-127, 2017.

MOTA, S. C.; CORRÊA, D. M. M. C.; NASCIMENTO, R. S. A gestão de restos a pagar nas universidades federais no contexto do Decreto nº 9.428/2018. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, n. esp., p. e81697, 2022.

MOTA, S. C.; OLIVEIRA, A. R. V.; VASCONCELOS, A. C. Eficiência do atendimento assistencial nos hospitais universitários. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 32, n. 3, p. 242-266, 2021.

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**, v. 46, n. 5, p. 1317-1340, 2012.

OLIVEIRA, A. R. V. **Efeitos na eficiência e produtividade dos serviços públicos de saúde com a implantação da Emenda Constitucional do teto dos gastos públicos**. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/CE, 2021. Disponível em: <[https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/58643/1/2021\\_dis\\_aroliveira.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/58643/1/2021_dis_aroliveira.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2025.

OLIVEIRA, A. F. M.; BEZERRA, F. A. Determinantes do nível de eficiência dos Ministérios Públicos Estaduais brasileiros. **Pensar Contábil**, v. 20, n. 71, p. 44-52, 2018.

OLIVEIRA, K. M. M.; OLIVEIRA FILHO, S. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; NOGUEIRA, J. M. M. Medição da eficiência de magistrados e de unidades judiciárias no Ceará, Brasil: o sistema Eficiência.jus. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 3, p. 836-853, 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2025. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 10 abr. 2025.

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

PEDROSO, M. D. M.; CALMON, P. C. D. P.; BANDEIRA, L. F. O uso da análise envoltória de dados para avaliação da gestão do Programa Bolsa-Família. **Comum. ciênc. saúde**, v. 20, n. 1, p. 37-44, 2009.

PEÑA, C. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do Método Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 83-106, 2008.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

PIETRO, M. S. Z. D. **Direito administrativo**. 35 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

REIS, M. A. S. O Ministério Público do futuro: a integridade como guia, a eficiência como critério da gestão público-fiscal e a tecnologia como instrumento estratégico para a efetivação dos direitos fundamentais. **Revista Jurídica da Corregedoria Nacional do Ministério Público**, v. 7, p. 79-91, 2019.

REYMAO, A. E. N.; CEBOLÃO, K. A. Análise de eficiência da Justiça do Trabalho no Brasil. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, v. 4, n. 1, p. 21, 2018.

REYMÃO, A. E. N.; CEBOLÃO, K. A.; SUSSUARANA, A. H. R. A. A eficiência da Justiça do Trabalho, a partir da Análise Envoltória de Dados. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 6, n. 1, p. 126-146, 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSANO-PEÑA, C.; ALBUQUERQUE, P. H. M.; DAHER, C. E. Dinâmica da produtividade e eficiência dos gastos na educação dos municípios goianos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 845-865, 2012.

SANTOS, P. F. O.; MENEGUIN, F. B. Há incompatibilidade entre eficiência e legalidade? **Revista de Informação Legislativa**, v. 51, n. 201, 2014.

SANTOS, S. C. L.; CARRASCO-GUTIERREZ, C. E.; PEREIRA, G. A.; CHÁVEZ, C. M. G. Análise de eficiência e produtividade da Justiça do Trabalho no Brasil. **Economic Analysis of Lay Review (EALR)**, v. 13, n. 2, p. 135-160, 2022.

SANTOS NETO, M.; SOUZA, L. A. C. DE; LOUZADA, L. C. Aplicação da técnica de análise envoltória de dados e regressão logística: análise da eficiência dos Tribunais Estaduais do Brasil. **Revista Espacios**, v. 38, n. 24, 2017.

SAVAGET, J. C. O papel do Ministério Público perante a Justiça do Trabalho. **Revista do Tribunal Regional Federal da 3ª Região**, v. 31, n. 61, p. 119-130, 2000.

SAVIAN, M. P. G.; BEZERRA, F. M. Análise de eficiência dos gastos públicos com educação no ensino fundamental no estado do Paraná. **Economia & Região**, v. 1, n. 1, p. 26-47, 2013.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reforma da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SEKUNDA, A.; RISDEN JUNIOR, A. E. S. O que dizem os dados? Uma análise factual da (in)eficiência do poder judiciário brasileiro. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 41, n. 2, p. 171-190, 2022.

SELARES, M. M. **O papel do Ministério Público do Trabalho na implementação de políticas públicas de combate ao trabalho em condições análogas às de escravo: possibilidades e limites de atuação**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Católica de Brasília, Brasília/DF, 2018.

SELVA, C. R. G.; GOMES, A. T., COSTA, J. P. V.; SOUZA, J. C. F.; SOUZA, J. G. M. A eficiência das varas cíveis do Distrito Federal: aplicação da análise de cluster e análise envoltória de dados. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n.12, p. 102498-102517, 2020.

SERRANO, V. C.; BLASCO, O. M. B. **Evaluación de la Eficiencia Mediante el Análisis Envoltante de Datos**: Introducción a los Modelos Básicos. Valencia: Universidad de Valencia-Eumed. 2006. Disponível em: <[https://www.uv.es/vcoll/libros/2006\\_evaluacion\\_eficiencia\\_DEA.pdf](https://www.uv.es/vcoll/libros/2006_evaluacion_eficiencia_DEA.pdf)>. Acesso em: 05 jul. 2025.

SIEMS, T. F. Quantifying management's role in bank survival. **Economic Review**, v. 20, n. 2, p. 29-41, 1992.

SILVA, A. P.; GONÇALVES, A. O.; ALVES, E. D. Caminhos da contratualização no setor de saúde pública no Distrito Federal de 2010 a 2012. **Gestão e Saúde**, v. 6, n. 3, p. 2987-3008, 2015.

SILVA, C. R. M.; CRISÓSTOMO, V. L. Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 791-801, 2019.

SILVA, S. A. **O Ministério Público e a concretização dos direitos humanos**. Salvador: Juspodivm, 2016.

SILVA, S. A.; ALVES, C. A.; SIQUEIRA, J. R. R. Análise crítica acerca da possibilidade de aplicação da justiça restaurativa pelo Ministério Público do Trabalho. **Revista Meritum**, v. 15, n. 1, p. 280-301, 2020.

SILVA, S. W.; BENEDICTO, G. C.; CARVALHO, F. M. Fatores determinantes da eficiência relativa dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia brasileiros. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 29, e024005, 2024.

SILVA NETO, A. F.; SILVA, J. D. G.; SILVA, M. C. Análise da eficiência da gestão pública das capitais brasileiras. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 2, p. 85-100, 2017.

SOUSA, M. M.; GUIMARÃES, T. A. Recursos, inovação e desempenho em tribunais do trabalho no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 3, p. 486-506, 2018.

SOUZA, A. C. C. S. E.; PIOLI, P. C. A.; MELO, C. V. L.; FERREIRA, I. S.; LIMA FILHO, R. N. Desempenho judiciário brasileiro: a eficiência de tribunais estaduais utilizando o método DEA. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 2, 292-307, 2023.

ŠŤASTNÁ, L.; GREGOR, M.: Local government efficiency: Evidence from the Czech municipalities, **IES Working Paper**, n. 14/2011, Charles University in Prague, Institute of Economic Studies (IES), Prague, 2011.

TORRES, L. M. L. S. **Sistema elétrico brasileiro**: uma avaliação integrada do modelo dinâmico com estrutura em redes da análise envoltória de dados e programação

multiobjectivo. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal/RN, 2018.

VENTURINI, L.; SOUZA, A. R. L.; BIANCHI, M. Eficiência na alocação dos recursos públicos do poder judiciário: Um estudo na 4ª região federal. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 3, p. 26-51, 2020.

WU, J. *et al.* An efficiency analysis of higher education institutions in China from a regional perspective considering the external environmental impact. **Scientometrics**, v. 122, n. 1, p. 57–70, 2020.

XAVIER, R. S. **Análise de eficiência da atuação extrajudicial do Ministério Público do Trabalho**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande/MS, 2022.

XAVIER, R. S. Análise de eficiência das unidades do Ministério Público do Trabalho na pandemia de COVID-19. **Revista da Escola Superior do Ministério Público da União**, v. 1, n. 1, p. 125-160, 2023.

XAVIER, R. S.; SILVA, M. R. Eficiência no Ministério Público do Trabalho: um modelo de análise envoltória de dados para mensuração de desempenho da atuação extrajudicial. **Revista do CNMP**, v. 1, n. 12, p. 309-374, 2024.

YEUNG, L. L. Evolução recente da eficiência do judiciário brasileiro (2016-2018). **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 9, p. 1-32, 2022.

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

ZHANG, G.; WU, J.; ZHU, Q. Performance evaluation and enrollment quota allocation for higher education institutions in China. **Evaluation and Program Planning**, v. 81, p. 101821, 2020.

**APÊNDICE A – DADOS BRUTOS UTILIZADOS NA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS NO PERÍODO DE 2022 A 2024**

Tabela 12 – Dados brutos das unidades no ano de 2022

DMU	<i>Input</i>				<i>Output</i>	
	Proc	Serv	Desp	Imob	At.Ext	At.Jud
PRT01	0,480	1,557	9.726.542,36	87.538.399,91	7752	20650
PRT02	0,375	1,225	3.720.369,59	86.344.157,64	7067	33008
PRT03	0,302	1,061	10.832.895,68	103.313.268,99	5621	23164
PRT04	0,551	1,884	8.473.202,19	50.706.607,80	5608	19064
PRT05	0,361	1,329	5.872.804,50	56.324.443,16	3699	14736
PRT06	0,254	1,148	3.284.847,08	23.549.290,00	3714	7194
PRT07	0,148	0,944	3.087.365,91	35.547.118,24	3021	6866
PRT08	0,339	1,321	4.108.566,05	15.321.602,40	4299	6582
PRT09	0,411	1,617	6.306.698,81	39.147.226,10	7637	11058
PRT10	0,670	3,096	3.819.453,94	70.784.751,79	2983	4052
PRT11	0,240	1,223	2.417.663,78	4.442.022,77	1141	1703
PRT12	0,368	1,511	2.340.091,41	47.181.889,27	3212	7290
PRT13	0,302	1,862	2.413.949,50	15.305.354,69	4085	3055
PRT14	0,415	2,903	2.719.453,12	36.731.798,55	1020	4318
PRT15	0,272	1,012	12.520.143,68	36.946.091,51	5721	34537
PRT16	0,177	1,003	3.731.546,64	13.281.203,30	2580	11206
PRT17	0,443	2,269	2.153.979,68	19.759.719,66	3123	5614
PRT18	0,255	1,275	3.322.614,46	36.085.150,35	3388	9273
PRT19	0,384	1,918	1.788.961,13	5.221.775,51	1785	1147
PRT20	0,543	2,624	1.579.863,32	4.411.912,01	1488	2951
PRT21	0,303	2,271	2.955.458,29	8.578.653,04	865	1343
PRT22	0,367	1,834	2.344.538,66	35.543.571,57	2165	1777
PRT23	0,410	2,515	2.015.503,05	22.365.709,26	1605	3021
PRT24	0,472	2,865	2.674.994,36	20.127.398,16	940	3509

Fonte: elaborada pelo autor (2025).

Tabela 13 – Dados brutos das unidades no ano de 2023

DMU	Input				Output	
	Proc	Serv	Desp	Imob	At.Ext	At.Jud
PRT01	0,480	1,651	11.503.678,10	86.714.435,25	8296	20530
PRT02	0,375	1,265	4.806.847,15	85.870.412,10	7764	38023
PRT03	0,297	1,100	8.596.977,54	93.849.548,97	7367	25766
PRT04	0,561	1,948	8.358.814,33	56.095.805,58	5972	22569
PRT05	0,346	1,358	6.024.396,46	62.639.963,45	4089	16122
PRT06	0,265	1,214	3.236.284,49	23.829.852,52	4156	7689
PRT07	0,159	0,944	3.133.704,59	35.532.031,11	3093	7548
PRT08	0,384	1,355	4.162.470,75	15.395.758,57	4451	6910
PRT09	0,419	1,686	7.177.707,60	38.405.794,08	9091	11853
PRT10	0,624	3,188	4.535.502,31	70.673.914,13	2942	4318
PRT11	0,371	1,289	2.599.304,33	4.183.897,64	1763	2926
PRT12	0,368	1,564	2.999.774,93	35.307.603,89	3882	7218
PRT13	0,302	1,862	1.860.449,94	15.138.427,99	4568	3135
PRT14	0,498	2,903	2.831.153,91	37.248.811,10	1399	4434
PRT15	0,281	1,039	12.921.787,07	36.535.431,86	6355	32179
PRT16	0,177	1,136	3.855.760,46	13.491.091,04	2865	8742
PRT17	0,470	2,322	2.146.846,93	19.422.371,26	4577	6586
PRT18	0,255	1,290	3.846.628,24	35.743.674,01	2863	9991
PRT19	0,384	1,982	2.242.141,32	5.016.461,50	2108	1484
PRT20	0,543	2,489	1.639.870,92	4.506.330,96	1512	3055
PRT21	0,333	2,150	2.792.284,82	12.685.886,27	1281	1727
PRT22	0,336	1,895	3.158.760,87	23.111.432,71	2516	1764
PRT23	0,437	2,569	2.553.984,61	20.682.985,75	1631	2994
PRT24	0,472	2,938	2.796.165,01	24.130.461,82	1003	4306

Fonte: elaborada pelo autor (2025).

Tabela 14 – Dados brutos das unidades no ano de 2024

DMU	<i>Input</i>				<i>Output</i>	
	Proc	Serv	Desp	Imob	At.Ext	At.Jud
PRT01	0,467	1,626	10.675.626,80	85.478.796,43	9213	33918
PRT02	0,371	1,270	4.343.073,27	84.983.533,49	8691	39949
PRT03	0,297	1,149	8.442.022,99	89.871.495,47	7051	27962
PRT04	0,579	1,994	8.426.644,82	55.385.659,97	6584	23782
PRT05	0,354	1,393	5.273.981,21	61.875.566,35	5231	20500
PRT06	0,254	1,281	3.874.974,09	23.356.297,77	4491	9183
PRT07	0,159	0,966	3.410.874,75	35.183.329,61	4253	10777
PRT08	0,316	1,423	3.891.019,97	14.700.638,42	5592	9310
PRT09	0,411	1,713	7.803.378,34	37.646.920,40	9726	12233
PRT10	0,716	3,257	4.912.612,73	70.304.407,22	3104	4460
PRT11	0,306	1,332	2.341.610,78	25.766.694,68	2729	3110
PRT12	0,368	1,682	2.978.481,82	34.701.447,66	5071	7848
PRT13	0,327	1,912	1.468.572,62	13.718.202,37	4234	3146
PRT14	0,539	2,986	2.691.433,13	31.228.818,95	1640	3067
PRT15	0,281	1,062	14.151.668,80	37.127.364,09	7711	28809
PRT16	0,177	1,107	3.195.086,73	5.840.912,17	3045	8079
PRT17	0,470	2,374	2.323.813,07	19.095.708,97	4361	6115
PRT18	0,241	1,275	3.343.816,60	14.442.265,99	3121	10317
PRT19	0,320	2,014	3.207.970,51	4.370.690,15	1886	1381
PRT20	0,588	2,579	1.572.601,11	4.159.892,78	2016	3053
PRT21	0,363	2,180	2.972.329,89	12.535.719,76	1586	1804
PRT22	0,336	1,865	2.130.837,01	22.487.673,88	3160	1943
PRT23	0,437	2,487	2.417.245,33	20.266.092,48	1983	3394
PRT24	0,435	2,938	2.478.184,94	23.962.618,14	1124	3196

Fonte: elaborada pelo autor (2025).

**APÊNDICE B – ALVOS E FOLGAS DOS *OUTPUTS* DAS PRTs INEFICIENTES  
NO PERÍODO DE 2022 A 2024**

Tabela 15 – Alvos e folgas dos *outputs* das PRTs ineficientes de 2022

DMU	At.Ext				At.Jud			
	Atual	Folga	Alvo	Varição	Atual	Folga	Alvo	Varição
PRT01	7752	-	7752	0,00%	20650	-	20650	0,00%
PRT03	5621	-	6034	7,35%	23164	9314	34181	47,56%
PRT04	5608	-	6932	23,61%	19064	-	23565	23,61%
PRT05	3699	-	6326	71,01%	14736	-	25200	71,01%
PRT06	3714	-	3714	0,00%	7194	-	7194	0,00%
PRT10	2983	-	6698	124,55%	4052	17120	26219	547,06%
PRT12	3212	-	3212	0,00%	7290	-	7290	0,00%
PRT14	1020	141	3777	270,34%	4318	-	15394	256,51%
PRT17	3123	-	3178	1,75%	5614	-	5712	1,75%
PRT18	3388	-	4272	26,10%	9273	-	11693	26,10%
PRT21	865	-	2374	174,48%	1343	-	3686	174,48%
PRT22	2165	-	3773	74,25%	1777	169	3266	83,79%
PRT23	1605	-	2571	60,21%	3021	-	4840	60,21%
PRT24	940	-	2776	195,33%	3509	-	10363	195,33%

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Tabela 16 – Alvos e folgas dos *outputs* das PRTs ineficientes de 2023

DMU	At.Ext				At.Jud			
	Atual	Folga	Alvo	Varição	Atual	Folga	Alvo	Varição
PRT01	8296	-	8611	3,80%	20530	-	21311	3,80%
PRT03	7367	-	7367	0,00%	25766	-	25766	0,00%
PRT04	5972	-	7645	28,02%	22569	-	28892	28,02%
PRT05	4089	-	7225	76,69%	16122	-	28487	76,69%
PRT06	4156	-	4156	0,00%	7689	-	7689	0,00%
PRT10	2942	-	7366	150,38%	4318	19487	30298	601,67%
PRT12	3882	-	5357	38,01%	7218	3136	13097	81,45%
PRT14	1399	-	4838	245,80%	4434	-	15333	245,80%
PRT17	4577	-	4577	0,00%	6586	-	6586	0,00%
PRT18	2863	-	4625	61,53%	9991	-	16139	61,53%
PRT21	1281	-	3680	187,31%	1727	-	4962	187,31%
PRT22	2516	-	5700	126,54%	1764	2459	6455	265,91%
PRT23	1631	-	4412	170,53%	2994	-	8100	170,53%
PRT24	1003	332	3130	212,02%	4306	-	12012	178,96%

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Tabela 17 – Alvos e folgas dos *outputs* das PRTs ineficientes de 2024

DMU	At.Ext				At.Jud			
	Atual	Folga	Alvo	Variação	Atual	Folga	Alvo	Variação
PRT01	9213	-	9213	0,00%	33918	-	33918	0,00%
PRT03	7051	-	7530	6,79%	27962	419	30280	8,29%
PRT04	6584	-	8227	24,95%	23782	-	29715	24,95%
PRT05	5231	-	7840	49,88%	20500	-	30725	49,88%
PRT06	4491	-	5143	14,53%	9183	-	10517	14,53%
PRT10	3104	-	8637	178,26%	4460	19250	31661	609,89%
PRT12	5071	-	5998	18,28%	7848	4923	14205	81,00%
PRT14	1640	-	5714	248,38%	3067	1189	11874	287,16%
PRT17	4361	-	4951	13,53%	6115	-	6942	13,53%
PRT18	3121	167	3664	17,40%	10317	-	11561	12,06%
PRT21	1586	-	4650	193,20%	1804	1630	6919	283,53%
PRT22	3160	-	5010	58,55%	1943	4404	7484	285,20%
PRT23	1983	-	4908	147,50%	3394	-	8400	147,50%
PRT24	1124	-	4198	273,51%	3196	-	11938	273,51%

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

**APÊNDICE C – FOLGAS DOS *INPUTS* DAS PRTs INEFICIENTES NO PERÍODO  
DE 2022 A 2024**

Tabela 18 – Folgas dos *inputs* das PRTs ineficientes de 2022

DMU	Proc		Serv		Desp		Imob	
	Real	Folga	Real	Folga	Real	Folga	Real	Folga
PRT01	0,480	0,000	1,557	0,000	9.726.542,36	-	87.538.399,91	-
PRT03	0,302	0,006	1,061	0,000	10.832.895,68	360.721,29	103.313.268,99	54.870.777,55
PRT04	0,551	0,190	1,884	0,544	8.473.202,19	1.026.740,39	50.706.607,80	-
PRT05	0,361	0,016	1,329	0,000	5.872.804,50	-	56.324.443,16	-
PRT10	0,670	0,301	3,096	1,735	3.819.453,94	-	70.784.751,79	-
PRT12	0,368	0,000	1,511	0,000	2.340.091,41	-	47.181.889,27	-
PRT14	0,415	0,000	2,903	1,095	2.719.453,12	-	36.731.798,55	-
PRT17	0,443	0,026	2,269	0,120	2.153.979,68	-	19.759.719,66	2.976.618,71
PRT18	0,255	0,000	1,275	0,000	3.322.614,46	-	36.085.150,35	-
PRT21	0,303	0,000	2,271	0,857	2.955.458,29	87.030,38	8.578.653,04	-
PRT22	0,367	0,051	1,834	0,000	2.344.538,66	-	35.543.571,57	18.223.590,22
PRT23	0,410	0,000	2,515	0,490	2.015.503,05	-	22.365.709,26	8.256.529,18
PRT24	0,472	0,088	2,865	1,037	2.674.994,36	-	20.127.398,16	-
Total	5,397	0,678	26,370	5,878	59.251.531,70	1.474.492,05	595.041.361,51	84.327.515,66
Média	0,415	0,052	2,028	0,452	4.557.810,13	113.422,47	45.772.412,42	6.486.731,97

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Tabela 19 – Folgas dos *inputs* das PRTs ineficientes de 2023

DMU	Proc		Serv		Desp		Imob	
	Real	Folga	Real	Folga	Real	Folga	Real	Folga
PRT01	0,480	0,076	1,651	0,116	11.503.678,10	5.182.777,98	86.714.435,25	31.155.358,34
PRT03	0,297	0,000	1,100	0,000	8.596.977,54	-	93.849.548,97	-
PRT04	0,561	0,205	1,948	0,645	8.358.814,33	137.054,48	56.095.805,58	-
PRT05	0,346	0,000	1,358	0,063	6.024.396,46	-	62.639.963,45	-
PRT10	0,624	0,256	3,188	1,793	4.535.502,31	-	70.673.914,13	-
PRT12	0,368	0,054	1,564	0,000	2.999.774,93	-	35.307.603,89	-
PRT14	0,498	0,103	2,903	1,076	2.831.153,91	-	37.248.811,10	291.211,37
PRT17	0,470	0,000	2,322	0,000	2.146.846,93	-	19.422.371,26	-
PRT18	0,255	0,000	1,290	0,009	3.846.628,24	-	35.743.674,01	-
PRT21	0,333	0,000	2,150	0,485	2.792.284,82	-	12.685.886,27	-
PRT22	0,336	0,005	1,895	0,096	3.158.760,87	-	23.111.432,71	-
PRT23	0,437	0,000	2,569	0,414	2.553.984,61	-	20.682.985,75	-
PRT24	0,472	0,000	2,938	0,860	2.796.165,01	-	24.130.461,82	-
Total	5,477	0,699	26,876	5,557	62.144.968,06	5.319.832,46	578.306.894,19	31.446.569,71
Média	0,421	0,054	2,067	0,427	4.780.382,16	409.217,88	44.485.145,71	2.418.966,90

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Tabela 20 – Folgas dos *inputs* das PRTs ineficientes de 2024

DMU	Proc		Serv		Desp		Imob	
	Real	Folga	Real	Folga	Real	Folga	Real	Folga
PRT01	0,467	0,000	1,626	0,000	10.675.626,80	-	85.478.796,43	-
PRT03	0,297	0,000	1,149	0,020	8.442.022,99	-	89.871.495,47	33.899.999,76
PRT04	0,579	0,240	1,994	0,730	8.426.644,82	-	55.385.659,97	-
PRT05	0,354	0,004	1,393	0,098	5.273.981,21	-	61.875.566,35	-
PRT10	0,716	0,339	3,257	1,852	4.912.612,73	-	70.304.407,22	-
PRT12	0,368	0,023	1,682	0,000	2.978.481,82	-	34.701.447,66	-
PRT14	0,539	0,195	2,986	1,230	2.691.433,13	-	31.228.818,95	-
PRT17	0,470	0,139	2,374	0,605	2.323.813,07	-	19.095.708,97	-
PRT18	0,241	0,043	1,275	0,151	3.343.816,60	-	14.442.265,99	-
PRT21	0,363	0,000	2,180	0,460	2.972.329,89	-	12.535.719,76	-
PRT22	0,336	0,000	1,865	0,031	2.130.837,01	-	22.487.673,88	-
PRT23	0,437	0,118	2,487	0,800	2.417.245,33	-	20.266.092,48	-
PRT24	0,435	0,046	2,938	1,116	2.478.184,94	-	23.962.618,14	-
Total	5,602	1,147	27,206	7,093	59.067.030,34	-	541.636.271,27	33.899.999,76
Média	0,431	0,088	2,093	0,546	4.543.617,72	-	41.664.328,56	2.607.692,29

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

**APÊNDICE D – MATRIZ DE *BENCHMARKS* PARA AS PRTs INEFICIENTES NOS ANOS DE 2022 A 2024**

Tabela 21 – Matriz de *benchmarks* para as PRTs ineficientes de 2022

		DMUs eficientes												
		DMU	PRT02	PRT06	PRT07	PRT08	PRT09	PRT11	PRT12	PRT13	PRT15	PRT16	PRT19	PRT20
DMUs ineficientes	PRT03	23,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	76,73	0,00	0,00	0,00
	PRT04	25,85	0,00	0,00	0,00	0,00	45,05	0,00	0,00	0,00	29,10	0,00	0,00	0,00
	PRT05	46,26	0,00	0,00	0,00	2,23	13,70	0,00	0,00	15,21	22,59	0,00	0,00	0,00
	PRT10	74,35	0,00	0,00	0,00	0,00	11,15	0,00	0,00	14,49	0,00	0,00	0,00	0,00
	PRT14	37,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,69	7,05	40,48
	PRT17	9,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45,66	0,00	0,00	0,00	45,31
	PRT18	18,62	10,66	28,33	0,00	5,11	0,00	0,00	0,00	23,41	0,00	13,87	0,00	0,00
	PRT21	0,00	0,00	0,00	31,01	0,00	37,46	0,00	0,00	0,00	0,00	6,42	25,11	0,00
	PRT22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,48	80,54	0,00	0,00	9,99	0,00
	PRT23	9,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16,41	0,00	0,00	49,00	25,41
	PRT24	15,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,56	0,00	34,92	0,00	47,46

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Tabela 22 – Matriz de *benchmarks* para as PRTs ineficientes de 2023

		DMUs eficientes												
		DMU	PRT02	PRT06	PRT07	PRT08	PRT09	PRT11	PRT12	PRT13	PRT15	PRT16	PRT19	PRT20
DMUs ineficientes	PRT01	36,14	0,00	0,00	0,00	0,00	63,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	PRT04	38,61	0,00	0,00	0,00	0,00	27,27	0,00	0,00	0,00	34,11	0,00	0,00	0,00
	PRT05	56,51	0,00	4,04	0,00	19,07	0,00	0,00	0,00	0,00	11,33	9,06	0,00	0,00
	PRT10	75,78	0,00	0,00	0,00	8,32	0,00	0,00	0,00	15,90	0,00	0,00	0,00	0,00
	PRT12	25,22	22,35	0,00	0,00	1,67	0,00	0,00	0,00	50,76	0,00	0,00	0,00	0,00
	PRT14	35,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37,17	0,00	0,00	0,00	27,80
	PRT18	28,15	0,00	5,34	0,00	1,82	0,00	0,00	0,00	14,97	0,00	49,72	0,00	0,00
	PRT21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,07	0,00	0,00	58,10	6,45	0,37	0,00	5,01
	PRT22	3,96	0,00	0,00	0,00	22,22	0,00	0,00	0,00	73,82	0,00	0,00	0,00	0,00
	PRT23	3,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,57	9,98	80,97	4,16
	PRT24	22,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,51	7,53	0,00	67,66

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Tabela 23 – Matriz de *benchmarks* para as PRTs ineficientes de 2024

		DMUs eficientes												
		DMU	PRT02	PRT06	PRT07	PRT08	PRT09	PRT11	PRT12	PRT13	PRT15	PRT16	PRT19	PRT20
DMUs ineficientes	PRT01	36,14	0,00	0,00	0,00	0,00	63,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	PRT04	38,61	0,00	0,00	0,00	0,00	27,27	0,00	0,00	0,00	34,11	0,00	0,00	0,00
	PRT05	56,51	0,00	4,04	0,00	19,07	0,00	0,00	0,00	0,00	11,33	9,06	0,00	0,00
	PRT10	75,78	0,00	0,00	0,00	8,32	0,00	0,00	0,00	15,90	0,00	0,00	0,00	0,00
	PRT12	25,22	22,35	0,00	0,00	1,67	0,00	0,00	0,00	50,76	0,00	0,00	0,00	0,00
	PRT14	35,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37,17	0,00	0,00	0,00	27,80
	PRT18	28,15	0,00	5,34	0,00	1,82	0,00	0,00	0,00	14,97	0,00	49,72	0,00	0,00
	PRT21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,07	0,00	0,00	58,10	6,45	0,37	0,00	5,01
	PRT22	3,96	0,00	0,00	0,00	22,22	0,00	0,00	0,00	73,82	0,00	0,00	0,00	0,00
	PRT23	3,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,57	9,98	80,97	4,16
	PRT24	22,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,51	7,53	0,00	67,66

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

**APÊNDICE E – EFICIÊNCIAS DE ESCALA E TIPOS DE RENDIMENTOS DAS  
PRTs NO PERÍODO DE 2022 A 2024**

Tabela 24 – Eficiência global (CRS), técnica (VRS) e de escala (EE) das PRTs em 2022

<b>DMU</b>	<b>CRS</b>	<b>VRS</b>	<b>EE</b>	<b>Rendimentos</b>
PRT01	87,84%	100,00%	87,84%	Decrescente
PRT02	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT03	92,89%	93,15%	99,72%	Crescente
PRT04	72,99%	80,90%	90,23%	Crescente
PRT05	58,03%	58,48%	99,23%	Crescente
PRT06	89,31%	100,00%	89,31%	Crescente
PRT07	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT08	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT09	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT10	42,40%	44,53%	95,20%	Crescente
PRT11	84,60%	100,00%	84,60%	Crescente
PRT12	73,71%	100,00%	73,71%	Crescente
PRT13	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT14	27,46%	28,05%	97,89%	Crescente
PRT15	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT16	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT17	89,90%	98,28%	91,47%	Crescente
PRT18	73,08%	79,30%	92,15%	Crescente
PRT19	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT20	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT21	34,87%	36,43%	95,72%	Crescente
PRT22	51,28%	57,39%	89,36%	Crescente
PRT23	45,49%	62,42%	72,87%	Crescente
PRT24	33,86%	33,86%	99,99%	Decrescente

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Tabela 25 – Eficiência global (CRS), técnica (VRS) e de escala (EE) das PRTs em 2023

<b>DMU</b>	<b>CRS</b>	<b>VRS</b>	<b>EE</b>	<b>Rendimentos</b>
PRT01	82,73%	96,34%	85,87%	Crescente
PRT02	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT03	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT04	74,87%	78,11%	95,85%	Decrescente
PRT05	56,07%	56,59%	99,07%	Crescente
PRT06	88,56%	100,00%	88,56%	Crescente
PRT07	86,71%	100,00%	86,71%	Crescente
PRT08	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT09	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT10	30,65%	39,94%	76,75%	Crescente
PRT11	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT12	70,21%	72,46%	96,90%	Crescente
PRT13	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT14	28,31%	28,92%	97,89%	Crescente
PRT15	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT16	97,24%	100,00%	97,24%	Crescente
PRT17	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT18	59,86%	61,91%	96,69%	Crescente
PRT19	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT20	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT21	34,80%	34,81%	99,99%	Crescente
PRT22	43,69%	44,14%	98,97%	Decrescente
PRT23	36,79%	36,97%	99,52%	Crescente
PRT24	34,73%	35,85%	96,88%	Crescente

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Tabela 26 – Eficiência global (CRS), técnica (VRS) e de escala (EE) das PRTs em 2024

<b>DMU</b>	<b>CRS</b>	<b>VRS</b>	<b>EE</b>	<b>Rendimentos</b>
PRT01	82,68%	100,00%	82,68%	Decrescente
PRT02	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT03	93,42%	93,64%	99,76%	Crescente
PRT04	71,25%	80,03%	89,03%	Crescente
PRT05	66,12%	66,72%	99,09%	Crescente
PRT06	84,49%	87,31%	96,76%	Crescente
PRT07	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT08	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT09	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT10	27,93%	35,94%	77,72%	Crescente
PRT11	58,21%	100,00%	58,21%	Crescente
PRT12	84,13%	84,54%	99,51%	Crescente
PRT13	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT14	25,82%	28,70%	89,97%	Decrescente
PRT15	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT16	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT17	85,66%	88,08%	97,25%	Crescente
PRT18	89,04%	89,24%	99,78%	Crescente
PRT19	82,77%	100,00%	82,77%	Crescente
PRT20	100,00%	100,00%	100,00%	Constante
PRT21	33,94%	34,11%	99,51%	Decrescente
PRT22	63,07%	63,07%	99,99%	Crescente
PRT23	40,26%	40,40%	99,65%	Crescente
PRT24	26,59%	26,77%	99,30%	Crescente

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

**APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA  
COM OS(AS) DIRETORES(AS) REGIONAIS DAS PROCURADORIAS REGIONAIS  
DO TRABALHO**

1. Qual sua formação, cargo e há quanto tempo ocupa o cargo de Diretor Regional? Possui experiência gerencial prévia?
2. Na sua percepção, quais são as principais características que diferenciam sua PRT das demais unidades do MPT no país?
3. A análise de eficiência revelou grande heterogeneidade de desempenho entre as PRTs. Na sua visão, quais fatores podem explicar essas diferenças de eficiência entre as unidades do MPT?
4. Como você avalia a adequação dos recursos disponíveis (humanos, financeiros e estruturais) para atender à demanda e aos objetivos da sua PRT? Existem limitações ou gargalos que impactam o desempenho da unidade?
5. Como você descreveria a cultura organizacional da sua PRT e de que forma ela contribui para a eficiência da unidade?
6. A análise indicou que avanços tecnológicos foram o principal motor de crescimento da produtividade das unidades. Como sua unidade incorpora tecnologias e inovações nos processos de trabalho? Existe alguma resistência?
7. O estudo revelou grandes disparidades regionais de eficiência. Você considera que fatores externos (contexto socioeconômico do estado ou região, demanda local etc.) impactam o desempenho da sua unidade? De que forma?
8. Sua unidade mantém intercâmbio (formal ou informal) de práticas com outras PRTs? Que experiências ou métodos você considera que poderiam ser disseminados para melhorar a eficiência de outras unidades do MPT?
9. Há algum aspecto relacionado à eficiência da sua PRT que não foi abordado nesta entrevista e que você gostaria de comentar?

## **APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO**



### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE**

Você está sendo convidado(a) pelo pesquisador responsável desta pesquisa, Handerson Bezerra Ferreira, como participante da pesquisa intitulada “EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE DAS UNIDADES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO NO PAÍS”. Você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

A pesquisa tem como objetivo analisar a eficiência das unidades do Ministério Público do Trabalho (MPT) no país, por meio de duas etapas. A primeira consiste em uma análise estatística por meio da Análise Envoltória de Dados, para fins de obtenção dos índices de eficiência das unidades. A segunda etapa, para a qual você foi convidado(a), consiste em aprofundar o entendimento dos achados estatísticos por meio de entrevista com os(as) ocupantes do cargo de Diretor(a) Regional. Espera-se, como benefício do estudo, fornecer subsídios para o aprimoramento da gestão institucional, contribuindo para que o MPT cumpra sua missão em consonância com o princípio da eficiência que norteia a Administração Pública brasileira.

Sua participação consiste em responder a uma entrevista, na qual serão solicitadas suas opiniões e experiências sobre a eficiência no MPT, abordando temas como cultura organizacional, tecnologia, inovação e adequação de recursos no contexto de sua unidade. A entrevista terá duração aproximada de 30 minutos, será realizada por videoconferência e gravada, com o objetivo de garantir a precisão e a qualidade da análise dos dados coletados.

As informações fornecidas serão tratadas com total confidencialidade. Os resultados deste trabalho serão divulgados apenas de forma global e anônima, garantindo a sua privacidade. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para esta etapa da pesquisa.

Sua participação não acarretará nenhum custo e não haverá qualquer tipo de pagamento ou gratificação financeira envolvida.

A qualquer momento o participante poderá ter acesso a informações referentes à pesquisa pelo endereço e e-mail abaixo indicados, assim como esclarecimentos de quaisquer dúvidas por estes mesmos contatos.

Pesquisador responsável: Handerson Bezerra Ferreira

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carvalho de Vasconcelos

Endereço: Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) - Av. da Universidade, 2431 – Benfica – CEP 60020-180 – Fortaleza/CE

E-mail: handerson.ferreira@mpt.mp.br

**ATENÇÃO:** Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8344/46. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira).

Eu, \_\_\_\_\_,  
abaixo assinado, concordo em participar de livre espontânea vontade dessa pesquisa. Declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após a leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. O pesquisador me informou dos procedimentos da pesquisa bem como os riscos e benefícios decorrentes da minha participação. Estou ciente que posso retirar meu consentimento a qualquer momento e ter acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Fortaleza, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador responsável