



PRODUTO  
TÉCNICO-TECNOLÓGICO

***RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO***

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

HANDERSON BEZERRA FERREIRA / PROF.<sup>a</sup> DR.<sup>a</sup> ALESSANDRA CARVALHO DE VASCONCELOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

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

**HANDERSON BEZERRA FERREIRA**

**Produto Técnico resultado da pesquisa**  
**EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE DAS UNIDADES DO MINISTÉRIO PÚBLICO**  
**DO TRABALHO NO PAÍS**

**FORTALEZA**  
**2025**

**HANDERSON BEZERRA FERREIRA**

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

Produto Técnico-Tecnológico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Contabilidade, Controladoria e Finanças

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

FORTALEZA  
2025

Título: Avaliação de eficiência e produtividade das unidades do Ministério Público do Trabalho no país [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Handerson Bezerra Ferreira e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carvalho de Vasconcelos

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carvalho de Vasconcelos  
Coordenador(a) do PPAC Profissional; Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador(a) do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: setembro de 2025

ISBN: 978-85-7485-637-7

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

**Resultado da pesquisa:** Avaliação de eficiência e produtividade das unidades do Ministério Público do Trabalho no país

**Turma:** MPAC/2023

**Instituição contratante:** IEL - Instituto Euvaldo Lodi Núcleo do Ceará

Prezada Sra. Presidente do IEL,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico Conclusivo referente à pesquisa que fundamenta a dissertação elaborada por **Handerson Bezerra Ferreira**, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carvalho de Vasconcelos, no período de “2023 a 2025”, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo(a) “instituição contratante” junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Handerson Bezerra Ferreira, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Dr.<sup>a</sup> em Engenharia de Produção (UFSC)

## 1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

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).

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).

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 (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 e garantam a entrega de serviços com qualidade e eficiência.

A 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 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 Envolvória de Dados (DEA) e o Índice de Produtividade de Malmquist - IPM, 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.

O presente Produto Técnico-Tecnológico (PTT) vincula-se à dissertação intitulada “Eficiência e produtividade das unidades do Ministério Público do Trabalho no país”, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC). Os resultados permitiram identificar níveis diferenciados de desempenho entre unidades, padrões de eficiência e fatores gerenciais associados aos resultados institucionais.

## **2. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção são detalhados os resultados da 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.

## 2.1 Análise descritiva

A Tabela 1 mostra os valores mínimos, máximos, média, desvio padrão, quartis e coeficiente de variação dos *inputs* e *outputs* escolhidos para a análise pelo método DEA.

Tabela 1 – 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 1 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.

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.

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

A seção apresenta os *scores* de eficiência relativa obtidos pelas unidades do MPT nos exercícios de 2022, 2023 e 2024, além de estabelecer um *ranking* das unidades.

Tabela 2 – Classificação com base no *score* de eficiência relativa (ER)

Scores de eficiência relativa	Classificação
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 2, adaptados de Savian e Bezerra (2013).

Os *scores* de eficiência relativa das PRTs dos anos de 2022, 2023 e 2024 são detalhados na Tabela 3, 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 3 – *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 3 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 3 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.

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.

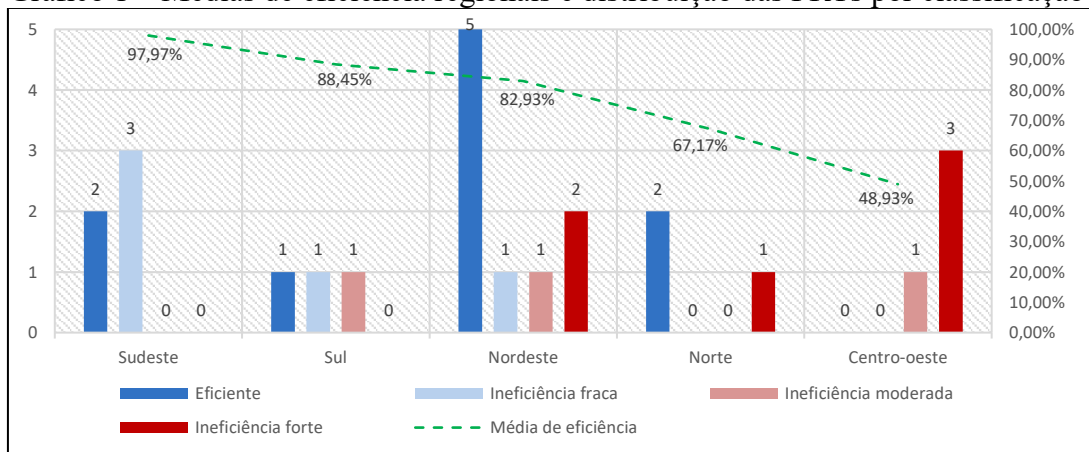
Com base na análise longitudinal, observa-se que 14 PRTs (58,3%) mantiveram suas classificações de eficiência ao longo dos três anos analisados, enquanto 10 PRTs (41,7%) apresentaram oscilações, com predomínio de rebaixamentos de classificação, coadunando com o desempenho globalmente inferior nos anos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

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).

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.

Essa situação fica evidente ao se observar que, mesmo dentro de uma mesma região, coexistem unidades com desempenhos díspares, como no Norte, onde duas PRTs alcançaram eficiência plena, enquanto uma apresentou forte ineficiência, e no 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.

### 2.3 Evolução da eficiência dinâmica (produtividade)

A evolução da eficiência dinâmica é mensurada através 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 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 das PRTs.

Tabela 4 – 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 4 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.

Contudo, 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 TI e a otimização das metodologias de trabalho.

## **2.4 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*.

### **2.4.1 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 5 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 do ano de 2024.

Tabela 5 – 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, onde identifica-se unidades operando com recursos significativamente abaixo da média. Para o ano de 2024, as folgas dos *inputs* são apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6 – 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 6 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. 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.

#### 2.4.2 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.

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 7 – 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).

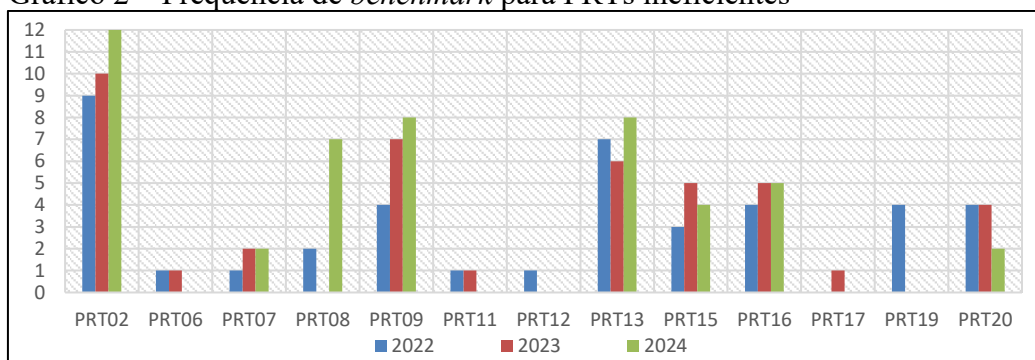
A Tabela 7 exhibe, para cada DMU ineficiente (linhas), quais DMUs eficientes (colunas) servem de referência e qual a importância de cada uma delas nesse processo de *benchmarking*, de acordo com os pesos calculados pelo modelo DEA para o ano de 2024. Quanto maior o percentual observado, mais relevante é aquela DMU eficiente como modelo a ser seguido.

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.

## 2.5 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, 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 8 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.

Tabela 8 – 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
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: *Variante Returns to Scale*; EE: eficiência de escala.

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

Infere-se da Tabela 8 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.

## **2.6 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.

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.

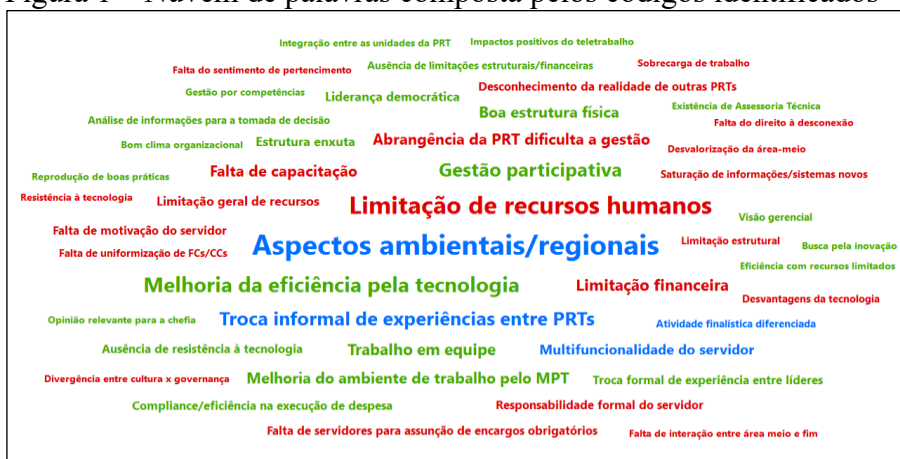
### **2.6.1 Descrição da análise de conteúdo e considerações gerais**

Ressalta-se, inicialmente, que a identidade dos participantes das entrevistas foi resguardada, conforme acordado previamente mediante preenchimento do Termo de Consentimento Livre Esclarecido. 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.

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. A Figura 1 apresenta uma nuvem de palavras composta pelos códigos identificados nas entrevistas.

Figura 1 – Nuvem de palavras composta pelos códigos identificados



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

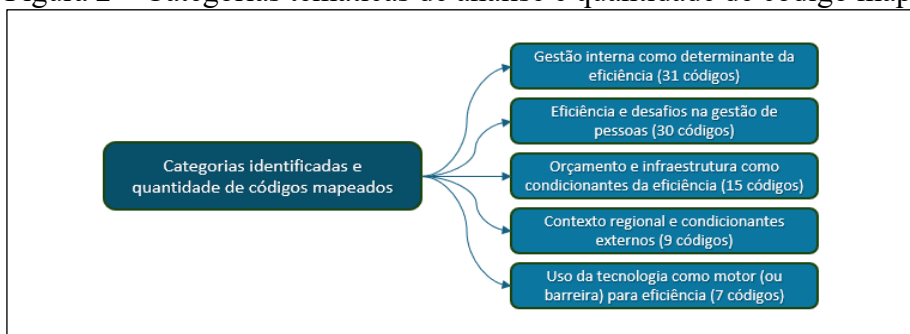
Os códigos apresentados na Figura 1 sintetizam, na visão dos diretores das PRTs respondentes, os aspectos que mais interferem na eficiência das unidades do MPT. Para facilitar a compreensão, cada código foi associado a uma cor de acordo com sua conotação nos discursos: em verde, encontram-se os fatores 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 (Figura 1) 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; ii) o papel central do componente tecnológico como principal motor do crescimento da produtividade no período analisado; e iii) a heterogeneidade no desempenho das unidades, com diferenças regionais claras.

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. A Figura 2 sintetiza as categorias construídas a partir das entrevistas, bem como a quantidade de códigos agrupados em cada uma delas.

Figura 2 – Categorias temáticas de análise e quantidade de código mapeados



Fonte: elaborada pelo autor (2025).

A partir da Figura 2, 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.

### **2.6.2 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.

#### **2.6.2.1 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 1 apresenta exemplos dos códigos mapeados e os respectivos fragmentos das entrevistas.

Quadro 1 – 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</i>

	<i>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 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. Esse achado converge com as percepções qualitativas dos gestores (Quadro 1), 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, não conseguem converter seus recursos em produtividade.

#### 2.6.2.2 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 2 apresenta alguns exemplos de código e fragmentos inseridos nesta categoria.

Quadro 2 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Gestão interna como determinante da eficiência”

Códigos identificados	Unidade de registro/fragmento
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</i>

	<i>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, 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 2), 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.

O “achatamento” dos resultados indica 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 2, 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.

### 2.6.2.3 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 3 apresenta alguns códigos identificados e trechos dos discursos.

Quadro 3 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Orçamento e infraestrutura como condicionantes da eficiência”

Códigos identificados	Unidade de registro/fragmento
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</i>

Códigos identificados	Unidade de registro/fragmento
	<p><i>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></p> <p><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></p>
Limitação financeira	<p><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></p>
Limitação de recursos humanos	<p><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></p> <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 demonstram a relação entre recursos financeiros e infraestrutura física com a *performance* das unidades, mostrando que esses fatores têm forte impacto, independentemente do porte, o que coincide com os relatos qualitativos (Quadro 3), 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 capaz de assegurar maior controle e eficiência no uso dos recursos. 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.

#### 2.6.2.4 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 4 apresenta trechos dos discursos e exemplos de códigos mapeados.

Quadro 4 – Códigos e fragmentos ilustrativos da categoria “Contexto regional e condicionantes externos”

Códigos identificados	Unidade de registro/fragmento
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, é o não ter a disponibilidade de pessoas frente às demandas que surgem. (E3)</i>
Aspectos ambientais/regionais	<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> <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,</i>

Códigos identificados	Unidade de registro/fragmento
	<p><i>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	<p><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></p>
Grande volume de denúncias	<p><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></p>
Necessidade de olhar diferenciado regionalmente	<p><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></p>

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 4), 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 disparidades regionais, tendo o Sudeste e Sul apresentado desempenho médio superior e o Centro-Oeste casos de alta 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, que indicaram 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.

#### 2.6.2.5 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 5 apresenta fragmentos dos discursos e alguns dos códigos identificados.

Quadro 5 – 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. (E1)</i></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. (E2)</i></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. (E3)</i></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. (E3)</i></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. (E4)</i></p>

Códigos identificados	Unidade de registro/fragmento
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. (E2)</i></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”. (E3)</i></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. (E5)</i></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. (E6)</i></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. (E3)</i></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. (E5)</i></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.

### 3. CONCLUSÃO

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 DEA e do 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.

Ao apresentar o *ranking* de eficiência relativa das unidades do MPT, notou-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 (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%).

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, 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 no 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.

Por fim, 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”; “Eficiência e desafios na gestão de pessoas”; “Orçamento e infraestrutura como condicionantes da eficiência”; “Contexto regional e condicionantes externos”; e “Uso da tecnologia como motor (ou barreira) para eficiência”.

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.

## REFERÊNCIAS

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.

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

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### 1. ADERÊNCIA

#### 1.1 Relação/afinidade da produção com a área de concentração do Programa:

A presente produção apresenta afinidade com a área de concentração Gestão Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC Profissional), por tratar da avaliação e do aprimoramento do desempenho organizacional em instituição pública federal, com foco na eficiência e na produtividade das unidades do Ministério Público do Trabalho (MPT).

O produto técnico-tecnológico deriva de estudo que analisou a utilização de recursos organizacionais (humanos, financeiros e estruturais) e sua conversão em resultados, produzindo subsídios gerenciais para apoio à tomada de decisão, planejamento e alocação eficiente de recursos. Dessa forma, contribui diretamente para o fortalecimento de práticas de gestão organizacional orientadas a resultados, governança e eficiência no setor público.

A aderência à área de Gestão Organizacional evidencia-se, ainda, pela aplicação de métodos quantitativos e qualitativos de avaliação de desempenho institucional e pela proposição de instrumento aplicado voltado ao monitoramento e à melhoria da gestão de unidades organizacionais do MPT.

#### 1.2 Relação/afinidade da produção com uma das linhas de pesquisa do Programa:

Esta produção apresenta afinidade com a linha de pesquisa Contabilidade, Controladoria e Finanças, por abordar a mensuração e análise da eficiência na utilização de recursos públicos e na geração de resultados institucionais, sob a perspectiva da controladoria aplicada ao setor público.

O produto fundamenta-se em técnicas de avaliação de desempenho organizacional (DEA e Índice de Produtividade de Malmquist), amplamente utilizadas na literatura de controladoria e gestão de desempenho, permitindo mensurar eficiência relativa, produtividade e *benchmarking* entre unidades organizacionais.

Assim, a produção contribui para o desenvolvimento de instrumentos de controle gerencial e avaliação de desempenho aplicados à gestão pública, alinhando-se aos objetivos da linha de pesquisa de aprimorar mecanismos de mensuração, controle e tomada de decisão organizacional baseados em evidências.

#### 1.3 Relação/afinidade da produção com um dos projetos de pesquisa, inovação ou desenvolvimento tecnológico do Programa:

Esta produção apresenta afinidade com o projeto de pesquisa intitulado “Práticas de controladoria e governança na gestão pública e privada”, coordenado pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carvalho de Vasconcelos, no âmbito do PPAC Profissional/UFC, por investigar práticas de avaliação de desempenho e eficiência organizacional no contexto da gestão pública e seus efeitos sobre o desempenho institucional.

O produto técnico-tecnológico e a pesquisa que o originou analisam a eficiência e a produtividade das unidades do MPT por meio da mensuração da utilização de recursos organizacionais e dos resultados institucionais gerados, investigando práticas de mensuração e monitoramento do desempenho organizacional no âmbito interno de uma instituição pública federal. Dessa forma, contribuem para o desenvolvimento de instrumento aplicado de apoio à gestão e à governança institucional, alinhado ao objetivo do projeto de examinar os efeitos das práticas de controladoria e governança no desempenho das organizações.

### 2. IMPACTO

- Ausência de Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- Baixo Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- Médio Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- Alto Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina

**Justificativa:**

O produto técnico-tecnológico foi desenvolvido a partir de demanda institucional relacionada à necessidade de avaliação e monitoramento da eficiência das unidades do MPT, identificada tanto no contexto organizacional do órgão quanto no cotidiano gerencial do autor, no exercício de suas atividades no MPT.

A pesquisa que originou o produto analisou a eficiência e a produtividade das 24 PRTs, identificando níveis diferenciados de desempenho, unidades *benchmark* e fatores organizacionais associados à eficiência, produzindo diagnóstico institucional inédito sobre o desempenho das unidades do MPT no país.

O impacto do produto já se materializa na disseminação e utilização desses resultados no âmbito institucional, tendo o diagnóstico de eficiência sido apresentado à chefia da PRT à qual o autor da pesquisa está vinculado, bem como ao Diretor-Geral e ao Procurador-Geral do Trabalho, instâncias máximas de gestão administrativa e estratégica do MPT, evidenciando a incorporação do conhecimento produzido ao processo decisório institucional.

### **3. APLICABILIDADE**

#### **3.1 Aplicabilidade realizada**

- Não aplicada
- Baixa aplicabilidade realizada
- Média aplicabilidade realizada
- Alta aplicabilidade realizada

**Justificativa:**

O produto apresenta alta aplicabilidade, pois foi desenvolvido com base em dados reais do MPT, abrangendo todas as unidades regionais do órgão e utilizando indicadores institucionais oficiais.

A metodologia adotada (DEA e análise de produtividade) permite aplicação direta no contexto organizacional do MPT, com possibilidade de utilização pelos gestores para monitoramento de desempenho, *benchmarking* entre unidades e apoio à tomada de decisão gerencial. A facilidade de emprego decorre da utilização de indicadores disponíveis em sistemas e relatórios oficiais do órgão, o que possibilita sua atualização periódica e integração aos processos de gestão e planejamento institucional.

#### **3.2 Replicabilidade**

- Restrita
- Irrestrita
- Escalável

**Justificativa:**

A replicabilidade é caracterizada como escalável, pois a metodologia e a lógica do produto podem ser aplicadas em diferentes contextos organizacionais que possuam unidades descentralizadas e dados comparáveis de insumos e resultados, como outros ramos do Ministério Público da União, Ministérios Públicos estaduais, órgãos do sistema de justiça e demais organizações públicas.

Além disso, o próprio estudo pode ser reaplicado periodicamente no âmbito do MPT, em períodos futuros, utilizando séries temporais atualizadas de dados institucionais, o que permite a continuidade do monitoramento da eficiência e da produtividade das unidades ao longo do tempo e a comparação evolutiva do desempenho organizacional.

#### 4. INOVAÇÃO

- Sem inovação
- Baixo teor de inovação - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente
- Médio teor de inovação - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
- Alto teor de inovação - Inovação radical, mudança de paradigma

##### **Justificativa:**

O produto apresenta teor de inovação incremental, pois aplica e adapta metodologias consolidadas de avaliação de eficiência organizacional ao contexto específico do MPT, campo ainda pouco explorado na literatura. Embora existam estudos anteriores sobre eficiência no MPT utilizando DEA, o presente produto integra elementos analíticos ainda não explorados conjuntamente nesse contexto institucional.

A inovação do trabalho reside principalmente na aplicação do Índice de Produtividade de Malmquist para análise da eficiência dinâmica das unidades do MPT ao longo do tempo, abordagem ainda não identificada em estudos anteriores no órgão, bem como na incorporação de dimensão qualitativa por meio de entrevistas com Diretores Regionais acerca dos achados quantitativos de eficiência.

Essa integração entre análise quantitativa de eficiência e interpretação gerencial baseada na percepção dos gestores amplia a compreensão dos fatores organizacionais associados ao desempenho institucional e traduz os resultados técnicos em conhecimento aplicável à gestão pública. Dessa forma, o produto modifica e expande a aplicação de conhecimentos previamente estabelecidos no campo da avaliação de eficiência no setor público, caracterizando inovação incremental no contexto do MPT.

#### 5. COMPLEXIDADE

- Não complexo
- Baixa complexidade - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente
- Média complexidade - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
- Alta complexidade - Inovação radical, mudança de paradigma

##### **Justificativa:**

O produto apresenta média complexidade, pois sua elaboração demandou a integração de diferentes bases de conhecimento, métodos analíticos e atores institucionais no contexto do MPT. O desenvolvimento envolveu levantamento, tratamento e análise de dados institucionais de todas as 24 Procuradorias Regionais do Trabalho, aplicação de modelagem quantitativa de eficiência (DEA) e produtividade (Índice de Malmquist) e interpretação dos resultados em perspectiva gerencial.

Além da dimensão quantitativa, o estudo incorporou coleta e análise qualitativa por meio de entrevistas com Diretores Regionais do MPT, exigindo interação com gestores da instituição e integração entre evidências empíricas e percepção organizacional. Essa combinação metodológica e institucional demandou articulação entre conhecimentos de controladoria, avaliação de desempenho, métodos quantitativos e contexto organizacional do MPT.