

A MENSURAÇÃO OBJETIVA DA PRODUTIVIDADE DE MEMBRAS E MEMBROS DO MINISTÉRIO PÚBLICO

OBJECTIVE MEASUREMENT OF THE PRODUCTIVITY OF MEMBERS OF THE PUBLIC MINISTRY

Willian Guimarães

Mestre em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Analista de Sistemas do Ministério Público do Estado de Rondônia. Integrante do Comitê
Gestor Nacional das Tabelas Unificadas. Professor em cursos de graduação e pós-graduação.
E-mail: wsergio@mpro.mp.br

Emerson Wruck

Mestre em Ciência da Computação e Matemática Computacional pelo ICMC-USP São Carlos.
Analista em Estatística do Ministério Público do Estado de Goiás.
Inspetor da Corregedoria-Geral do Ministério Público do Estado de Goiás.
E-mail: emerson.wruck@mpgo.mp.br

Recebido em: 17/6/2024 | Aprovado em: 12/7/2024

Resumo: A alta administração de unidades do Ministério Público sempre buscou mecanismos objetivos e transparentes para medir o trabalho realizado por membras(os). Esses indicadores são critérios indispensáveis ao controle efetivo da atuação ministerial, além de contribuírem para promoções e remoções por merecimento. A adoção das tabelas unificadas de movimentos pelos sistemas finalísticos permitiu o registro de todos os atos praticados ao longo do ciclo de vida de processos, procedimentos e atividades não procedimentais, mas a falta de padronização das atribuições de Promotorias de Justiça continuava como um entrave na comparação simétrica do esforço. A proposta metodológica permite superar esse entrave e ela poderá ser ensinada para computadores, o que permitirá que a inteligência artificial faça de forma rápida e precisa comparações de esforço de forma assertiva.

Palavras-chave: Medição de efetividade. Métricas de desempenho. Avaliação de resultados baseada em dados. Comparação simétrica de atribuições. Governança e gestão.

Abstract: The top management of units and branches of the Public Prosecutor's

Office has always sought objective and transparent mechanisms to measure the work done by members. This indicator is an indispensable criterion for effective control of ministerial performance, as well as contributing to promotions and movimentations based on merit. The adoption of unified tables of movements by the final systems made it possible to record all the acts carried out throughout the life cycle of processes, procedures and non-procedural activities, but the lack of standardization of the attributions of prosecutors' offices continued to be an obstacle to the symmetrical comparison of effort. The methodological proposal makes it possible to overcome this obstacle, and it can be taught to computers, which will allow artificial intelligence to quickly and accurately make assertive comparisons of effort.

Keywords: *Measurement of effectiveness. Performance metrics. Data-based outcome assessment. Symmetrical comparison of assignments. Governance and management.*

Sumário: 1. Medição Objetiva. 2. Formalização matemática do método de relativização para cada tipo de movimento. 3. Aplicação do método com dados reais. 4. Discussão dos resultados.

INTRODUÇÃO

A busca por instrumentos capazes de medir a produtividade do trabalho realizado por membras e membros do Ministério Público se justifica na necessidade de estabelecer mecanismos de ascensão na carreira, ou seja, sempre houve a necessidade de comparações de desempenho entre pares e a consequente dificuldade para definir e fixar critérios, por meio dos quais seria possível decidir quem mais mereceria algum tipo de benefício.

Houve época em que as Corregedorias-Gerais encaminhavam fichas com o rol de tarefas (atos praticados no curso de um processo ou procedimento) para que as(os) membras(os) preenchessem o quantitativo e, assim, conseguissem compilar produtividade por conjunto de tarefas similares. Caso não existisse no rol alguma tarefa realizada, anotava-se manualmente em algum espaço na ficha a descrição da tarefa (sempre de acordo com convicções e bom senso do interessado) e a quantidade. Este fato é anterior ao advento dos microcomputadores nas unidades e ramos do Ministério Público.

A falta de padrão no preenchimento dificultava a compilação uniforme dos dados das fichas. Além de não existirem meios para descartar o componente subjetivo no processo de aferição, diversos critérios para definição de produtividade não tinham relação direta com o trabalho

finalístico, mas sim com aspectos como investimento em desenvolvimento interpessoal ou relacionamentos interinstitucionais, que são importantes, mas que tornavam ainda mais difícil medir o impacto na atividade finalística de forma objetiva.

Tentativas de dar peso para cada tarefa realizada, com valores diferentes para tarefas simples, médias e complexas, fracassaram, pois é natural que cada membra(o) quisesse maximizar o valor de suas atribuições. Por exemplo, não é possível fixar o entendimento de que todos os Júris realizados merecem uma pontuação maior do que denúncias oferecidas ou do que o ajuizamento de ações. Nesta seara, cada envolvido elege uma série de argumentos para justificar seu ponto de vista, fazendo com que o consenso do estabelecimento de pesos nunca tenha sido alcançado.

No início dos anos noventa, unidades e ramos do Ministério Público começaram a adotar a tecnologia da informação, investindo em aquisições de microcomputadores, programas aplicativos e profissionais da área que começava a despontar. O fim da reserva de mercado tornou viável o acesso a equipamentos importados com mais recursos, iniciando a era da racionalização do trabalho, ou seja, a substituição de tarefas repetitivas (que necessitavam de muitas pessoas e com grande quantidade de erro material) por computadores com capacidade de processar milhões de dados em alta velocidade, minimizando o trabalho manual, eliminando os grandes arquivos e fichários e otimizando o tempo.

Em um primeiro momento, o investimento foi em sistemas administrativos (contabilidade, folha de pagamento, patrimônio, suprimentos, recursos humanos, protocolo, etc.) e, na sequência, iniciou-se o desenvolvimento e a implantação de sistemas para a área finalística (controle de inquéritos policiais, controle de processos de primeiro e segundo grau, etc.). A grande demanda para automatizar rotinas não permitia priorizar a produção de conhecimento por meio do cruzamento de dados. A prioridade era gerar folhas de pagamentos confiáveis e não mensurar o trabalho de membras(os), ou, então, priorizar o controle de entrada e saída de processos judiciais de forma a não os perder ou esquecê-los em algum gabinete, em vez de especificar rotinas padronizadas de trabalho para a área finalística.

As atribuições de uma Promotoria de Justiça definem e balizam a atuação da(o) membra(o) que estiver designada(o) para nela atuar, evitando a sobreposição de demandas. Porém, quando aplicados critérios de produtividade, as atribuições tornam-se um entrave para uma comparação equânime, haja vista que, na maioria das unidades e ramos do Ministério Público, não existe padronização das atribuições entre as Promotorias de Justiça de uma mesma entrância.

As Comarcas de entrância inicial geralmente são compostas por Promotorias de Justiça genéricas, mas há casos de Comarcas com mais de uma Promotoria de Justiça. As Comarcas intermediárias possuem configurações diversas, com duas, três, quatro ou mais Promotorias de Justiça. Ainda assim, Comarcas com o mesmo número de Promotorias de Justiça normalmente não possuem o mesmo conjunto de atribuições. Comarcas de entrância final, em razão de suas especificidades, possuem atribuições diversas. A comparação de atribuição por similaridade torna-se complexa, quase impossível, e permite a possibilidade de questionamentos e impugnações de decisões baseadas nesse critério.

Mesmo vinculadas às atribuições da Promotoria de Justiça nas quais estão lotadas(os), membras(os) possuem independência funcional, de acordo com a Constituição Federal (BRASIL, 1988, art. 127, § 1º), o que garante autonomia para se manifestarem no curso de um processo ou procedimento de acordo com suas convicções. Essa independência amplia ainda mais as possibilidades da distinção de atos praticados durante o ciclo de vida de um processo ou procedimento, dificultando a comparação entre membras(os) com atribuições similares.

Em 2010, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) editou a Resolução nº 63, que padronizou a nomenclatura de classes, assuntos, movimentos e atividades não procedimentais das unidades e ramos do Ministério Público. As tabelas unificadas do CNMP foram um divisor de águas no controle da atividade finalística de membras(os). A expansão ou a redução de itens passa por controle centralizado, garantindo um núcleo duro seguido por todas as unidades e ramos do Ministério Público. Passou a ser possível registrar de forma equânime o mesmo trabalho realizado por

uma(um) membra(o), em qualquer Promotoria de Justiça de unidades e ramos do Ministério Público.

Porém, em 2010, muitas unidades e ramos do Ministério Público ou não tinham sistema de informação finalísticos ou os estavam desenvolvendo. Ao mesmo tempo, era preciso disseminar a cultura das tabelas unificadas pelo Brasil. Como primeiro produto de repercussão nacional das tabelas unificadas, em 2012 foi publicada a primeira versão do relatório “MP Um Retrato”. Este documento não contemplava a totalidade das unidades e ramos do Ministério Público, mas pressionava as unidades e ramos do Ministério Público a concluírem seus sistemas de informação e iniciarem o registro de suas atuações finalísticas conforme disciplinava a Resolução das tabelas unificadas.

Em 2022, o Conselho Nacional do Ministério Público editou a Resolução nº 244, que estabeleceu critérios para fins de promoção e remoção por merecimento de suas(seus) membras(os), recomendando que as unidades e ramos do Ministério Público disciplinassem e adequassem seus atos normativos e procedimentos sobre o tema, passando a adotar a nova normativa. Esta Resolução propôs a fixação do uso de critérios objetivos para classificar membras(os) candidatas(os) à promoção ou à remoção por merecimento e, para muitos critérios, propôs a gradação de valores, vedando que esforços maiores tivessem a mesma valoração, ou seja, deixava-se de avaliar o simples cumprimento de um item e passava-se a classificá-los por relevância, pontuando de forma mais justa aqueles que mais se esforçaram.

A Resolução CNMP nº 244 serviu de inspiração para este trabalho. Principalmente o disposto no parágrafo único do artigo 8º, que diz:

Na avaliação da produtividade, deverá ser considerada a média do número de manifestações e de audiências em comparação com a produtividade média dos integrantes do Ministério Público de unidades similares e com atuação em cargos de atribuições análogas, utilizando-se, para tanto, dos institutos da mediana e do desvio padrão oriundos da ciência da estatística.

Destaca-se o desafio de comparar Promotorias de Justiça com atribuições análogas. É sobre esse desafio que se propõe, neste trabalho, um modelo para comparar a produtividade de membras(os) independentemente

das atribuições dos órgãos aos quais estão lotadas(os). O cerne não é propor um modelo para apoiar a promoção e remoção por merecimento, mas, sim, apresentar um modelo capaz de medir produtividade de forma objetiva, com base nos registros de movimentos extraídos de bancos de dados dos sistemas de informação finalísticos, independentemente da atuação como membra(o) titular ou substituta(o) de uma ou mais Promotorias de Justiça dentro de um período de tempo de três anos. Ressalta-se, ainda, que, nesse lapso de tempo, licenças, afastamentos e férias foram desconsiderados. Apresenta-se um modelo capaz de ranquear membras(os) de acordo com o volume de esforço, classificando-as(os) por ordem de maior esforço.

Haverá casos em que participantes desse ranque terão menos dias trabalhados do que outros, em razão de afastamentos ou licenças. Reafirma-se que o modelo tenta medir, de forma efetiva, quem mais se esforçou dentro do período observado. Situações em que a demanda recebida de uma determinada vara da Justiça seja menor que de outras indicam claramente um menor esforço, em detrimento daquele que recebeu maior demanda e as resolveu, indicando que o volume devolvido significou efetivamente maior esforço (desconsiderando-se movimentações de carga e baixa).

Outra questão que pode ser levantada diz respeito ao nível de complexidade das peças produzidas, porém não existem normas que classificam as peças como de baixa, média e alta complexidade. Então, esse elemento não pode ser ponderado até que o CNMP estabeleça mecanismos de classificação. Enfim, o modelo proposto classificará membras(os) por volume de trabalho, considerando os movimentos previamente selecionados, comparando movimentos similares entre todos e sua correspondência com os movimentos aferidos de todas as Promotorias de Justiça pertencentes a uma entrância.

1. MEDIÇÃO OBJETIVA

A construção desse modelo precisava satisfazer uma série de exigências, que foram sendo alcançadas e consolidadas ao longo dos últimos 30 anos:

- Informatização das unidades e ramos do Ministério Público;

- Criação de normativas definindo regramentos que atingem a todas as(os) membras(os);
- Sistema de informação capaz de registrar em banco de dados os atos praticados por membras(os);
- Adoção das tabelas unificadas do CNMP padronizando os movimentos da unidade ou ramo do Ministério Público;
- Banco de dados populado com informações de movimentos dos últimos três anos;
- Integração do sistema de informação finalístico do Ministério Público com o sistema de informação do Poder Judiciário;
- Ferramenta de inteligência de negócios (BI) capaz de extrair informações por múltiplas dimensões.

No contexto atual, independentemente da atribuição e atuação, todas(os) as(os) membras(os) sempre vão ter tarefas e atividades que deverão ser registrados nos sistemas transacionais finalísticos, seguindo o rol de possibilidades de registros de movimentos ou atividades apresentadas nas tabelas taxonômicas do CNMP. O padrão de registro deverá ser impactado pelo tipo de atribuição, atuação e produtividade de cada membra(o) envolvida(o). O grande desafio é a medição da produtividade dada essa diversidade.

Uma forma muito utilizada por unidades e ramos do Ministério Público para mensurar a produtividade é considerar o volume nominal de entrada e saída de carga e o volume nominal de movimentos de forma agregada. Porém, quando a produtividade é medida dessa forma, verificam-se grandes distorções quando se compara membras(os) com atribuições e atuações diferentes. A movimentação na atuação judicial, por exemplo, tende a ser maior que a movimentação na atuação extrajudicial. Uma tentativa de melhorar essa equivalência seria o agrupamento por atribuições, comparando os semelhantes. No entanto, agrupar os promotores e promotoras por atribuição é uma tarefa muito difícil, pois não existe um padrão de atribuições das Promotorias de Justiça em uma mesma entrância, como já explicitado. Quanto à atuação, a dificuldade é ainda maior, pois a independência funcional permite liberdade nos atos

praticados no curso de um processo ou procedimento, o que descarta completamente a possibilidade de atuação simétrica entre pares, não permitindo comparações.

Uma alternativa para esse problema poderia ser a avaliação relativa e não nominal do volume de movimentação. Sabe-se que o volume de movimentação na atuação judicial quase sempre é bem maior que o volume de movimentação na atuação extrajudicial. A avaliação relativa aqui seria considerar como valor de referência para cada membra(o) a relação do volume total de suas movimentações (Judiciais e Extrajudiciais) pela média do volume total das movimentações (Judiciais e Extrajudiciais) para todas(os) as(os) membras(os) na respectiva entrância. Dessa forma, com essa relativização, os dados de produtividade estariam numa mesma escala, proporcionando o equilíbrio entre as atuações judiciais e extrajudiciais. No entanto, quando adotamos essa estratégia, estamos considerando todos os tipos de movimentos de forma semelhante, não considerando suas particularidades que podem estar associadas às diferentes atribuições e/ou à complexidade dos autos e, dessa maneira, não estaremos conseguindo captar essas especificidades na mensuração da produtividade.

Avaliando-se o volume de movimentação de forma relativa, considerando todo o rol de tipos de movimentos e construindo uma métrica que agregue essa relativização, consegue-se captar e valorar a diversidade existente e as diferenças que ocorrerem na medida agregada entre membras(os). Essa avaliação estará mais relacionada à produtividade, considerando cada tipo de movimento, do que com a especificidade de atribuição e atuação.

Considerando-se um período específico de avaliação e todas(os) as(os) membras(os) de uma respectiva entrância, a relativização seria obtida pela divisão do volume de movimentação por tipo de movimento de cada membra(o) pela média do volume de movimentos por tipo de movimento, de todas(os) as(os) membras(os) na respectiva entrância. Dessa maneira, ter-se-á um rol de valores relativizados de cada membra(o) pela média de todas(os) as(os) membras(os). E, por fim, agregar-se esses valores por uma média final, que poderá ser ponderada ou não. A formalização matemática do método é descrita a seguir.

Para esse experimento, considerou-se uma relação de tipos de movimentos judiciais e extrajudiciais que retrata atos praticados pela(o) membra(o) no curso de um processo ou procedimento, sempre vinculados à entrância de atuação das(os) membras(os) analisadas(os). É possível ampliar ou reduzir o espectro de movimentos. Excluíram-se os movimentos praticados por servidores e movimentos de controle (geralmente gerados automaticamente pelo sistema). Essa relação foi baseada nos seguintes movimentos:

Movimentos Extrajudiciais	Movimentos Judiciais
Arquivamento	Ajuizamento de Ação
Audiência	Alegações Finais
Despacho	Arquivamento
Indeferimento de Instauração	Audiência
Representação Institucional	Baixa de inquérito Policial
Reunião	Despacho
Ajuizamento de Ação	Devolução sem manifestação
Manifestação	Manifestação
Portaria	Manifestação sobre representação de Prisão
Recurso de Indeferimento	Proposta de Suspensão Condicional do Processo
Recomendação	Recurso
Termo de Ajustamento de Conduta	Requerimento de Aplicação de Medidas Cautelares Diversas da Prisão
Devolução sem manifestação	Requerimento de Prisão
Participação em Grupo de Trabalho/Comissões	Requerimento de Quebra de Sigilo Bancário, Fiscal ou Telemático
Sessão	Sessão do Tribunal do Juri
Termo de Acordo	Termo de Acordo de Não Persecução Penal
Termo de Acordo de Não Persecução Civil	Manifestação Pela Não Intervenção
Termo de Acordo de Não Persecução Penal	Proposta de Transação Penal
Audiência Pública	Remissão ECA
	Requerimento de Busca e Apreensão

Movimentos Extrajudiciais	Movimentos Judiciais
	Requerimento de Interceptação de Comunicações Telefônicas
	Termo de Acordo
	Termo de Acordo de Não Persecução Civil
	Termo de Apresentação de Adolescente Infrator
	Contestação
	Réplica a Contestação

2. FORMALIZAÇÃO MATEMÁTICA DO MÉTODO DE RELATIVIZAÇÃO PARA CADA TIPO DE MOVIMENTO

O modelo concebido encontra sustentação na ciência matemática, como proposto no art. 8º, parágrafo único, da Resolução CNMP nº 244/2024, que orienta o uso da ciência da estatística. Neste trabalho far-se-á uso de conhecimentos de estatística e álgebra linear.

Sejam n_J e, n_E respectivamente, o número de tipos de movimentos judiciais e extrajudiciais, que representam uma efetiva intervenção da(o) membra(o) no curso de um processo ou procedimento, e seja, ainda, n o número total de membras(os) envolvidas(os) no método de classificação de produtividade, pode-se considerar:

MJ_{ij} : o volume de movimentos judiciais da(o) i -ésima(o) membra(o), para o j -ésimo tipo de movimento judicial onde, $i = 1, \dots, n$ e $j = 1, \dots, n_j$.

ME_{ik} o volume de movimentos extrajudiciais da(o) i -ésima(o) membra(o), para o k -ésimo tipo de movimento extrajudicial onde, $i = 1, \dots, n$ e $k = 1, \dots, n_E$.

Essa notação permite entender o conjunto de dados como uma matriz de dados, em que cada elemento da matriz corresponde ao volume de dados de uma(um) membra(o) pelo respectivo tipo de movimento ou atividade não procedimental.

Tome-se como referência, inicialmente, os valores de MJ_{ij} , ou seja, a movimentação judicial. Dessa forma, a matriz que representa os valores dos movimentos judiciais é representada pela Figura 2.1, em que cada linha da matriz representa a quantidade de movimentos realizados por cada membra(o) no período apurado de três anos, e cada coluna representa todas as quantidades de determinado movimento.

$$MJ_{ij} = \begin{bmatrix} MJ_{11} & MJ_{12} & MJ_{13} & \dots & MJ_{1n_j} \\ MJ_{21} & MJ_{22} & MJ_{23} & \dots & MJ_{2n_j} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ MJ_{n1} & MJ_{n2} & MJ_{n3} & \dots & MJ_{nn_j} \end{bmatrix}$$

Figura 2.1 – Matriz de movimentos judiciais

Assim, para cada coluna da matriz (tipo de movimento), será calculada a média aritmética simples (\overline{MJ}_{*j}), como apresentado na Figura 2.2.

$$\overline{MJ}_{*j} = \frac{\sum_{i=1}^n MJ_{ij}}{n}$$

Figura 2.2 – Média aritmética simples

Onde $j = 1, 2, \dots, n_j$ (j , que representa a lista de movimentos judiciais, varia do primeiro até o último movimento judicial da lista). Essa média é a referência de comparação em cada tipo de movimento. O próximo passo é a relativização de MJ_{ij} por \overline{MJ}_{*j} indicado na Figura 2.3.

$$RMJ_{ij} = \frac{MJ_{ij}}{\overline{MJ}_{*j}}$$

Figura 2.3 – Relativização dos movimentos judiciais

Ou seja, a quantidade de cada tipo de movimento judicial é dividida pela média dos movimentos judiciais, gerando uma quantidade relativa do movimento do membro especificado em i . Essa operação se repete para

todos os valores de tipos de movimentos de cada membra(o), gerando uma nova matriz. Cada elemento dessa matriz ilustra quanto cada promotor(a) está acima ou abaixo da média de movimentação para cada tipo de movimento, conforme demonstrado na Figura 2.4.

$$RMJ_{ij} = \begin{bmatrix} \frac{MJ_{11}}{\overline{MJ}_{*1}} & \frac{MJ_{12}}{\overline{MJ}_{*2}} & \frac{MJ_{13}}{\overline{MJ}_{*3}} & \dots & \frac{MJ_{1n_j}}{\overline{MJ}_{*n_j}} \\ \frac{MJ_{21}}{\overline{MJ}_{*1}} & \frac{MJ_{22}}{\overline{MJ}_{*2}} & \frac{MJ_{23}}{\overline{MJ}_{*3}} & \dots & \frac{MJ_{2n_j}}{\overline{MJ}_{*n_j}} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{MJ_{n1}}{\overline{MJ}_{*1}} & \frac{MJ_{n2}}{\overline{MJ}_{*2}} & \frac{MJ_{n3}}{\overline{MJ}_{*3}} & \dots & \frac{MJ_{nn_j}}{\overline{MJ}_{*n_j}} \end{bmatrix}$$

Figura 2.4 - Médias dos movimentos judiciais de cada membra(o)

E, como forma de resumir a produtividade da movimentação judicial para cada membra (o), calcula-se a média dos valores relativizados de todos os tipos de movimentos representado na Figura 2.5.

$$\overline{RMJ}_{i*} = \frac{\sum_{j=1}^{n_j} RMJ_{ij}}{n_j}$$

onde =1,2,...,n.

Figura 2.5 - Média dos valores relativizados

Da mesma forma, para obter os valores relativizados dos movimentos extrajudiciais para cada membra(o), a partir das estruturas ME_{ik} , \overline{ME}_{*k} e \overline{RME}_{ik} constrói-se, de maneira semelhante às matrizes, nos moldes das Figuras acima 2.1, 2.2 e 2.3. E, como forma de resumir a produtividade da movimentação judicial para cada membra (o), calcula-se a média dos valores relativizados de todos os tipos de movimentos extrajudiciais, conforme a Figura 2.6:

$$\overline{RME}_{i^*} = \frac{\sum_{k=1}^{n_E} RME_{i^*E_k}}{n_E}$$

onde $i = 1, \dots, n$ (membras(os)). E $j = 1, 2, \dots, n_j$ (tipos de movimentos extrajudiciais).

Figura 2.6 – Média relativizada dos movimentos extrajudiciais

A finalização do método se dá pela fórmula a seguir, que gera um índice de produtividade com a soma da média judicial multiplicada por um peso p_1 com a média extrajudicial multiplicada por um peso p_2 , obtendo-se o valor final para cada membra i (o), como ilustrado pela Figura 2.7.

$$VF_i = \frac{\overline{RMJ}_{i^*} * p_1 + \overline{RME}_{i^*} * p_2}{p_1 + p_2}$$

Figura 2.7 – Índice de produtividade

Os pesos p_1 e p_2 são ditos pesos finais, pois permitem a possibilidade de maior flexibilidade na ponderação entre a atuação judicial e extrajudicial. O padrão convencionado neste estudo estabeleceu $p_1=1$ e $p_2=1$. Para essa situação, o valor final será a média simples dada na Figura 2.8.

$$VF_i = \frac{\overline{RMJ}_{i^*} + \overline{RME}_{i^*}}{2}$$

Figura 2.8 – índice de produtividade onde p_1 e p_2 tem valor 1

3. APLICAÇÃO DO MÉTODO COM DADOS REAIS

Para a validação prática do método, foram utilizados dados da movimentação em autos judiciais e autos extrajudiciais de membras(os) do Ministério Público do Estado de Goiás, considerando o período de três anos, de 1º de novembro de 2020 a 31 de outubro de 2023. Foram analisadas(os) 180 membras(os) da entrância intermediária. Os dados foram divididos entre movimentos judiciais e movimentos extrajudiciais. Em cada conjunto de dados, foram contemplados movimentos e atividades não procedimentais que representam esforço da(o) membra(o) dentro de suas atribuições que

já são aferidas nas correições ordinárias. Para que os movimentos entrassem na validação do modelo, estabeleceu-se uma regra de que pelo menos 10% das(os) membras(os) realizaram esses movimentos no período considerado, ou seja, movimentos praticados por menos de 18 membras(os) no período foram desconsiderados neste trabalho.

Considerando-se os dados de movimentação judicial, na Figura 3.1 apresenta-se o gráfico, à esquerda, representando todos os movimentos e atividades realizadas com a linha de controle que limita os movimentos utilizados por menos de 10% das membras(os), e, à direita, o gráfico com os movimentos e atividades já selecionados para o estudo.

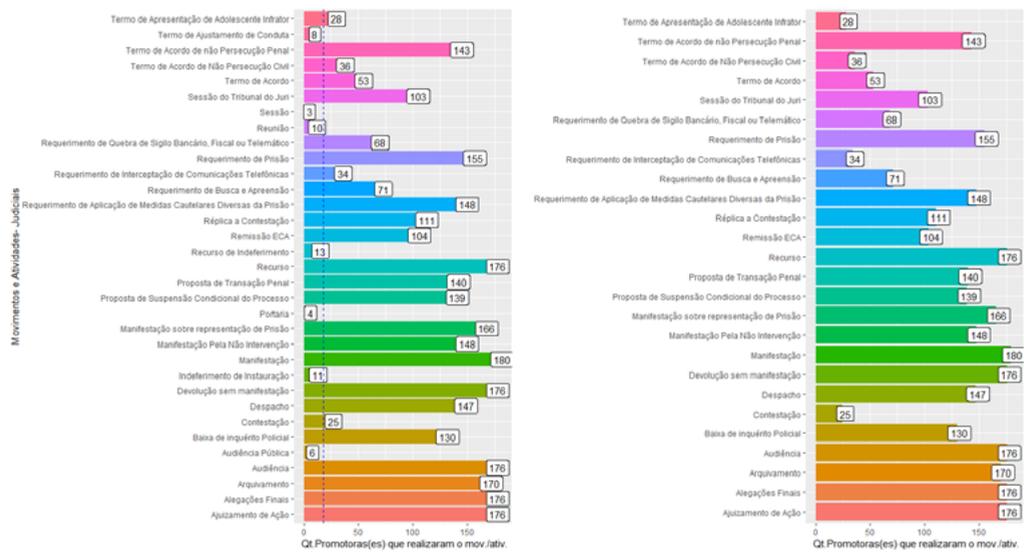


Figura 3.1 – Relação dos Movimentos Judiciais Selecionados

Da análise da Figura 3.1, percebe-se que foram selecionados 26 tipos de movimentos e atividades não procedimentais e que os movimentos mais utilizados pelas(os) membras(os) foram: Manifestação (180), Recurso (176), Devolução sem manifestação (176), Audiência (176), Alegações Finais (176) e Ajuizamento de Ação (176).

Na Figura 3.2 tem-se o volume total de movimentações no período de acordo com os movimentos previamente selecionados.

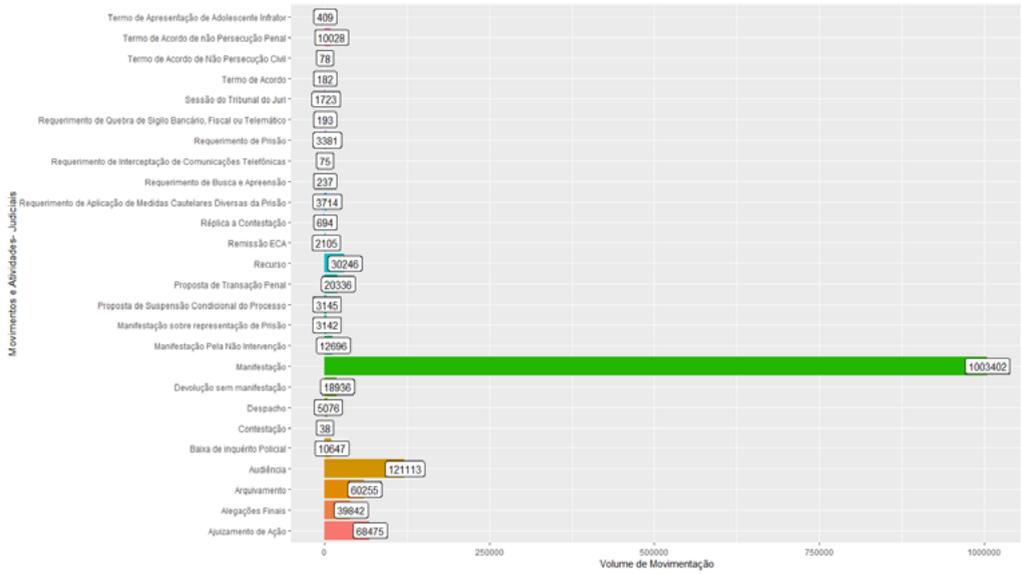


Figura 3.2 – Total de movimentações por movimento em autos judiciais

Percebe-se facilmente, pela análise da Figura 3.2, o grande volume de movimentação para o movimento do tipo “Manifestação” com 1.003.402 movimentações no período avaliado.

Combinando-se os resultados da Figura 3.1 e da Figura 3.2, obtém-se as maiores médias por tipo de movimentos, entre esses: Manifestação, com média de 5.574,46, Audiência, com média de 672,85, Ajuizamento de Ação, com média de 380,42, e arquivamento, com média de 334,75, todos realizados por membras(os) no período especificado.

A Figura 3.3 ilustra uma tabela com parte dos dados referentes ao volume de movimentação judicial de todas(as) membras(os) por tipo de movimento, ou seja, a representação real da matriz definida na formalização matemática da Figura 3.1, além das médias por tipo de movimento definidas na Figura 3.2.

Promotor(a)	Ajuzamento de Ação	Allegações Finais	Arquivamento	Audiência	Baixa de Inquérito Policial	Despacho	Devolução sem manifestação	Manifestação	Manifestação sobre representação de Prisão	Proposta de Suspensão Condicional do Processo	Recurso	Requerimento de Aplicação de Medidas Cautelares Diversas da Prisão	Requerimento de Prisão	Requerimento de Quebra de Sigilo Bancário, Fiscal ou Telemático	Sessão do Tribunal do Juri	Termo de Acordo de não Persecução Penal	Manifestação Pela Não Intervenção	Proposta de Transação Penal	Remissão ECA	Requerimento de Busca e Apreensão	Requerimento de Intercepção de Comunicações Telefônicas	Termo de Acordo	Termo de Acordo de Não Persecução Civil	Termo de Apresentação de Adolescente Infrator	Réplica a Contestação	Contestação
P1	497	187	620	523	268	106	71	3096	31	32	133	9	4	1	8	174	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P2	1111	676	529	2646	53	23	685	10401	46	37	363	100	65	1	0	276	2	516	4	12	3	5	4	4	0	
P3	147	173	328	1120	58	0	210	7414	33	11	199	71	4	5	0	175	30	1	2	0	0	0	0	0	1	
P4	552	229	43	837	5	1	106	7719	5	12	58	28	16	0	8	5	0	1	9	2	0	0	0	0	0	
P5	628	215	219	817	82	20	156	6864	21	3	179	14	7	0	9	5	4	87	9	0	0	0	0	2	10	
P6	108	58	214	409	0	4	14	2316	2	19	49	0	2	0	0	2	14	87	21	0	0	0	0	15	1	
P7	131	68	41	194	42	0	23	2715	2	0	25	17	6	0	0	1	326	0	0	0	0	0	0	0	0	
P8	354	185	193	499	47	2	7	3677	2	12	130	72	5	4	16	10	22	39	20	2	0	0	0	0	0	
P9	98	53	3	175	33	3	28	3951	8	0	33	0	7	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P10	25	28	1	68	0	0	4	1177	2	0	47	0	0	0	0	10	155	0	0	0	0	0	0	0	5	
∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	
P179	0	0	4	1	0	0	2	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P180	430	216	345	302	22	2	50	6496	22	3	190	0	55	1	2	70	143	77	1	3	0	0	4	3	15	
Mj.,	380,42	221,34	334,75	672,85	59,15	28,20	105,20	5574,46	17,46	17,47	168,03	20,63	18,78	1,07	9,57	55,71	70,53	112,98	11,69	1,32	0,42	1,01	0,43	2,27	3,86	0,21

Figura 3.3 - tabela do Volume de Movimentação por promotor(a), tipo de movimento em autos judiciais () e as respectivas médias por tipo de movimento ()

Para os movimentos em autos extrajudiciais, repetem-se os mesmos passos da modelagem judicial. A Figura 3.4 apresenta dois gráficos, sendo o gráfico à esquerda representativo de todos os movimentos e atividades não procedimentais realizadas em autos extrajudiciais com a linha de controle que limita os movimentos utilizados por menos de 10% das(os) membras(os), e, à direita, o gráfico com os movimentos e atividades já refinados para o estudo.

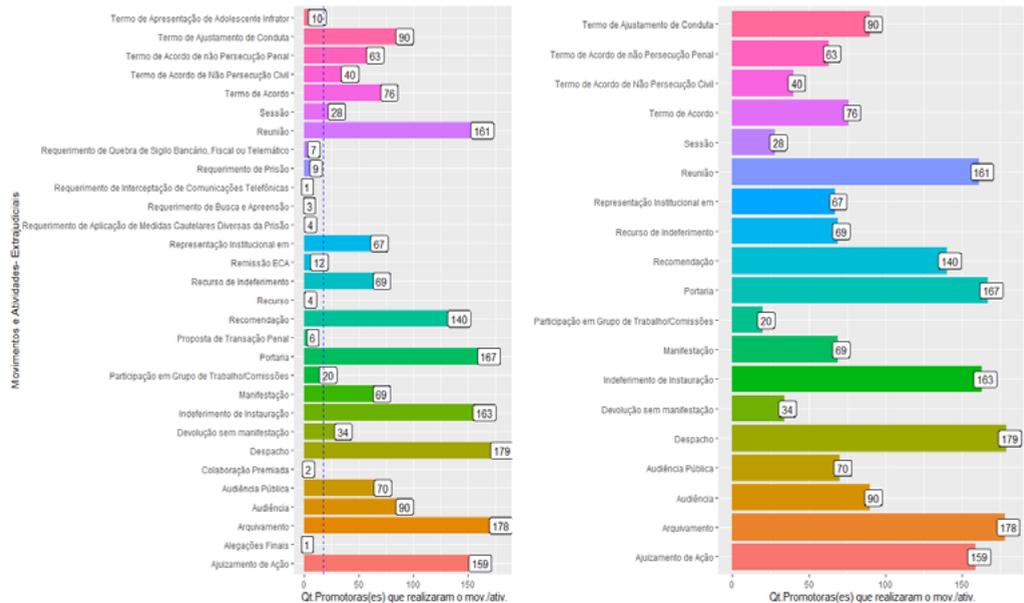


Figura 3.4 – Relação dos Movimentos Extrajudiciais selecionados

Verifica-se que os movimentos mais utilizados pelas(os) membras(os) foram: Despacho (179), Arquivamento (178) e Portaria (167).

Na Figura 3.5, apresenta-se o volume total de movimentações pelos movimentos extrajudiciais selecionados.

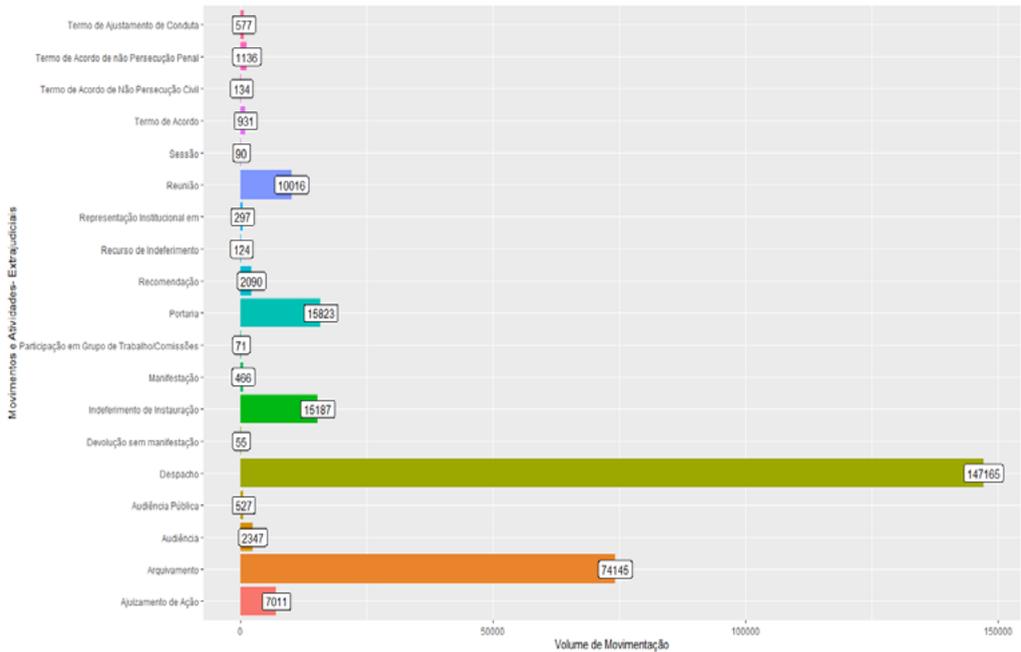


Figura 3.5 – Total de movimentações por movimento em autos extrajudiciais

Da análise da Figura 3.5, nota-se o grande volume de movimentação para o movimento do tipo “Despacho”, com 147.165 movimentações no período avaliado.

Combinando os resultados da Figura 3.4 e Figura 3.5, obtém-se as maiores médias por tipo de movimentos. Entre esses, verifica-se que as maiores médias por tipo de movimentos são: Despacho, com média de 817,58; Arquivamento, com média de 411,92; Portaria, com média de 87,91; e Indeferimento de Instauração, com média de 84,37. Todos os movimentos realizados por membras(os) no período selecionado.

A Figura 3.6 apresenta uma tabela com parte dos dados referentes ao volume de movimentação extrajudicial de todas(os) as(os) membras(os) por tipo de movimento, ou seja, a representação real da matriz, além das médias por tipo de movimento.

Promotor(a)	Arquivamento	Audiência	Despacho	Indeferimento de Instauração	Representação Institucional em	Reunião	Ajuzamento de Ação	Manifestação	Portaria	Recurso de Indeferimento	Recomendação	Termo de Ajustamento de Conduta	Devolução sem manifestação	Participação em Grupo de Trabalho/Comissões	Sessão	Termo de Acordo	Termo de Acordo de Não Persecução Civil	Termo de Acordo de não Persecução Penal	Audiência Pública
P1	28	1	42	1	1	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P2	92	1	159	7	0	1	8	1	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P3	331	0	234	13	0	7	0	1	249	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
P4	1070	0	1430	14	0	0	49	8	341	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
P5	1022	126	1497	4	2	57	49	0	240	1	26	3	0	1	2	3	1	66	0
P6	359	66	1206	112	1	43	35	0	88	1	9	10	0	0	1	0	1	0	0
P7	752	24	822	29	0	37	17	1	121	1	18	0	0	0	1	1	2	0	0
P8	283	0	619	119	7	75	8	0	65	0	2	2	0	0	6	6	0	0	0
P9	63	29	304	0	0	40	101	1	54	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
P10	320	1	987	114	2	132	8	0	58	4	14	5	0	0	0	0	10	0	4
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
P179	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P180	1093	68	634	33	0	101	121	1	100	0	34	11	0	0	0	2	1	1	0
<i>ME_k</i>	411,92	13,04	817,58	84,37	1,65	55,64	38,95	2,59	87,91	0,69	11,61	3,21	0,31	0,39	0,50	5,17	0,74	6,31	2,93

Figura 3.6 - Volume de Movimentação por promotor(a), tipo de movimento em autos extrajudiciais: e as respectivas médias por tipo de movimento .

Para o início da medição de produtividade, devem ser consideradas as bases lapidadas, o volume nominal de movimentação agregado em autos judiciais e extrajudiciais para todas(os) as(os) membras(os), obtendo-se a média nominal e a classificação de produtividade com base na maior média, como ilustrado parcialmente na Figura 3.7.

Promotor(a)	Volume Total de Movimentos		Volume Médio	Ordem
	Judiciais	Extrajudiciais		
P60	24.668,0	2.119,0	13.393,5	1
P55	21.397,0	1.912,0	11.654,5	2
P98	21.053,0	1.391,0	11.222,0	3
P17	18.744,0	2.731,0	10.737,5	4
P91	20.075,0	548,0	10.311,5	5
P81	17.879,0	2.327,0	10.103,0	6
P145	16.174,0	3.759,0	9.966,5	7
P156	13.778,0	4.468,0	9.123,0	8
P20	15.009,0	3.226,0	9.117,5	9
P2	17.562,0	274,0	8.918,0	10
P105	15.440,0	1.780,0	8.610,0	11
P27	16.725,0	170,0	8.447,5	12
P84	15.963,0	850,0	8.406,5	13
P102	15.185,0	1.336,0	8.260,5	14
P120	15.995,0	376,0	8.185,5	15
P107	15.868,0	493,0	8.180,5	16
P76	13.616,0	2.663,0	8.139,5	17
P24	11.361,0	4.835,0	8.098,0	18
P175	15.739,0	395,0	8.067,0	19
P113	15.246,0	507,0	7.876,5	20
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
P29	25	6	15,5	179
P179	18	5	11,5	180

Figura 3.7 - Produtividade pelo Valor Nominal Agregado

Pela análise da tabela da Figura 3.7, constata-se, como previsto, que a maior produtividade está associada ao maior volume de movimentação em autos judiciais. Como aprimoramento do modelo, deve-se considerar os valores relativos à média em suas respectivas atuações. Os resultados parciais estão ilustrados na Figura 3.8.

Promotor(a)	Volume Total de Movimentos		Valor Relativo		Média Relativa	Ordem
	Judiciais	Extrajudiciais	Judicial	Extrajudicial		
P138	1423	8210	0,180	5,312	2,746	1
P134	5847	7006	0,741	4,533	2,637	2
P12	2587	6808	0,328	4,405	2,366	3
P156	13778	4468	1,746	2,891	2,319	4
P24	11361	4835	1,440	3,128	2,284	5
P60	24668	2119	3,127	1,371	2,249	6
P145	16174	3759	2,050	2,432	2,241	7
P168	7374	5202	0,935	3,366	2,150	8
P17	18744	2731	2,376	1,767	2,071	9
P18	6402	5077	0,811	3,285	2,048	10
P20	15009	3226	1,902	2,087	1,995	11
P55	21397	1912	2,712	1,237	1,975	12
P77	8747	4204	1,109	2,720	1,914	13
P81	17879	2327	2,266	1,506	1,886	14
P75	12070	3220	1,530	2,083	1,807	15
P159	8288	3951	1,050	2,556	1,803	16
P98	21053	1391	2,668	0,900	1,784	17
P169	4617	4598	0,585	2,975	1,780	18
P47	3371	4776	0,427	3,090	1,759	19
P76	13616	2663	1,726	1,723	1,724	20
:	:	:	:	:	:	:
P29	25	6	0,003	0,004	0,004	179
P179	18	5	0,002	0,003	0,003	180
Valor Médio	7.889,82	1.545,51				

Figura 3.8 - Produtividade pelo Valor Relativo Agregado

Na tabela da Figura 3.8, são perceptíveis algumas diferenças em relação ao modelo anterior. Maiores volumes de movimentações em autos extrajudiciais levaram as(os) membras(os) que as realizaram às cinco primeiras posições. No entanto, entre os vinte melhores colocados, aparecem também membras(os) com volumes de movimentações judiciais, sugerindo uma melhor diversidade e equilíbrio na valoração da produtividade.

Seguindo-se agora para o modelo proposto, deve-se obter, dos dados lapidados, as matrizes RMJ_{ij} e RME_{ik} com as respectivas médias

por membra(o) \overline{RMJ}_{i*} e \overline{RME}_{i*} , ou seja, deve-se obter os valores relativizados da movimentação por tipo de movimento com a respectiva média da movimentação por tipo de movimento de todas(os) as(os) membras(os) e, também, a média desses dados relativizados para cada membra(o) em autos judiciais e extrajudiciais. Na Figura 3.9, tem-se \overline{RMJ}_{ij} e \overline{RMJ}_{ij} .

Promotor(a)	Ajuizamento de Ação	Alargações Finais	Arquivamento	Audiência	Baixa de inquérito Policial	Despacho	Devolução sem manifestação	Manifestação	Manifestação sobre representação de Prisão	Proposta de Suspensão Condicional do Processo	Recurso	Requerimento de Aplicação de Medidas Cautelares Diversas da Prisão	Requerimento de Prisão	Requerimento de Quebra de Sigilo Bancário fiscal ou Telemático	Sessão do Tribunal do Juri	Termo de Acordo de não Persecução Penal	Manifestação Pela Não Intervenção Penal	Proposta de Transação Penal	Remissão ECA	Requerimento de Busca e Apreensão	Requerimento de Intercepção de Comunicações Telefônicas	Termo de Acordo	Termo de Acordo de Não Persecução Civil	Termo de Apresentação de Adolescente Infrator	Réplica a Contestação	Contestação	\overline{RMJ}_{i*}	
P1	1,31	0,84	1,85	0,78	4,53	3,76	0,67	0,56	1,78	1,83	0,79	0,44	0,21	0,93	0,84	3,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93
P2	2,92	3,05	1,58	3,93	0,90	0,82	6,51	1,87	2,64	2,12	2,16	4,85	3,46	0,93	0,00	4,95	0,03	4,57	0,34	9,11	7,20	4,95	9,23	1,76	0,00	0,00	3,07	
P3	0,39	0,78	0,98	1,66	0,98	0,00	2,00	1,33	1,89	0,63	1,18	3,44	0,21	4,66	0,00	3,14	0,43	0,01	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,26	0,00	0,93	
P4	1,45	1,03	0,13	1,24	0,08	0,04	1,01	1,38	0,29	0,69	0,35	1,36	0,85	0,00	0,84	0,09	0,00	0,01	0,77	1,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	
P5	1,65	0,97	0,65	1,21	1,39	0,71	1,48	1,23	1,20	0,17	1,07	0,68	0,37	0,00	0,94	0,09	0,06	0,77	0,77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,88	2,59	0,00	0,73	
P6	0,28	0,26	0,64	0,61	0,00	0,14	0,13	0,42	0,11	1,09	0,29	0,00	0,11	0,00	0,00	0,04	0,20	0,77	1,80	0,00	0,00	0,00	0,00	6,60	0,26	4,74	0,71	
P7	0,34	0,31	0,12	0,29	0,71	0,00	0,22	0,49	0,11	0,00	0,15	0,82	0,32	0,00	0,00	0,02	4,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	
P8	0,93	0,84	0,58	0,74	0,79	0,07	0,07	0,66	0,11	0,69	0,77	3,49	0,27	3,73	1,67	0,18	0,31	0,35	1,71	1,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	
P9	0,26	0,24	0,01	0,26	0,56	0,11	0,27	0,71	0,46	0,00	0,20	0,00	0,37	0,00	0,00	0,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	
P10	0,07	0,13	0,00	0,10	0,00	0,00	0,04	0,21	0,11	0,00	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	2,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,30	14,21	0,72		
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
P180	1,13	0,98	1,03	0,45	0,37	0,07	0,48	1,17	1,26	0,17	1,13	0,00	2,93	0,93	0,21	1,26	2,03	0,68	0,09	2,28	0,00	0,00	9,23	1,32	3,89	0,00	1,27	

Figura 3.9 - Dados relativizados de movimentação em autos judiciais por tipo de movimento com a respectiva média por promotor(a) \overline{RMJ}_{ij} e \overline{RMJ}_{ij}

Na Figura 3.10, apresenta-se a tabela com a aplicação de \overline{RME}_{ik} e \overline{RME}_{i*} .

Promotor(a)	Arquivamento	Audiência	Despacho	Indeferimento de Instauração	Representação Institucional em	Reunião	Ajuizamento de Ação	Manifestação	Portaria	Recurso de Indeferimento	Recomendação	Termo de Ajustamento de Conduta	Devolução sem manifestação	Participação em Grupo de Trabalho Comissões	Sessão	Termo de Acordo	Termo de Acordo de Não Persecução Civil	Termo de Acordo de não Persecução Penal	Audiência Pública	\overline{RME}_{i*}	
P1	0,07	0,08	0,05	0,01	0,61	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	
P2	0,22	0,08	0,19	0,08	0,00	0,02	0,21	0,39	0,05	1,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	
P3	0,80	0,00	0,29	0,15	0,00	0,13	0,00	0,39	2,83	0,00	0,09	0,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,26	
P4	2,60	0,00	1,75	0,17	0,00	0,00	1,26	3,09	3,88	0,00	0,00	0,00	9,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,19	
P5	2,48	9,66	1,83	0,05	1,21	1,02	1,26	0,00	2,73	1,45	2,24	0,94	0,00	2,54	4,00	0,58	1,34	10,46	0,00	2,30	
P6	0,87	5,06	1,48	1,33	0,61	0,77	0,90	0,00	1,00	1,45	0,78	3,12	0,00	0,00	2,00	0,00	1,34	0,00	0,00	1,09	
P7	1,83	1,84	1,01	0,34	0,00	0,66	0,44	0,39	1,38	1,45	1,55	0,00	0,00	0,00	2,00	0,19	2,69	0,00	0,00	0,83	
P8	0,69	0,00	0,76	1,41	4,24	1,35	0,21	0,00	0,74	0,00	0,17	0,62	0,00	0,00	12,00	1,16	0,00	0,00	0,00	1,23	
P9	0,15	2,22	0,37	0,00	0,00	0,72	2,59	0,39	0,61	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,38	
P10	0,78	0,08	1,21	1,35	1,21	2,37	0,21	0,00	0,66	5,81	1,21	1,56	0,00	0,00	0,00	0,00	13,43	0,00	1,37	1,64	
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
P180	2,65	5,22	0,78	0,39	0,00	1,82	3,11	0,39	1,14	0,00	2,93	3,43	0,00	0,00	0,00	0,39	1,34	0,16	0,00	1,25	

Figura 3.10 – Dados relativizados de movimentação em autos extrajudiciais por tipo de movimento com a respectiva média por promotor(a), \overline{RME}_{ik} e \overline{RME}_{i*}

Na Figura 3.11, tem-se a compilação do valor final com a respectiva ordenação de produtividade.

Promotor(a)	VOLUME Total de Movimentos Judiciais	VOLUME Total de Movimentos Extrajudiciais	\overline{RMJ}_{i^*}	\overline{RME}_{i^*}	VF_i	ORDEM
P152	8834	2944	7,10	2,87	4,99	1
P76	13616	2663	4,86	2,18	3,52	2
P126	8299	1842	1,14	5,17	3,15	3
P38	13386	1132	0,41	5,59	3,00	4
P20	15009	3226	2,29	3,43	2,86	5
P159	8288	3951	1,17	3,87	2,52	6
P156	13778	4468	1,58	3,33	2,46	7
P37	5140	1903	0,16	4,56	2,36	8
P145	16174	3759	1,93	2,44	2,19	9
P151	7233	2181	1,72	2,49	2,10	10
P113	15246	507	3,67	0,53	2,10	11
P123	6440	3342	0,35	3,81	2,08	12
P33	11443	771	1,30	2,69	1,99	13
P81	17879	2327	2,03	1,94	1,99	14
P50	13977	496	3,58	0,19	1,89	15
P147	9806	2907	1,84	1,68	1,76	16
P17	18744	2731	1,86	1,62	1,74	17
P119	8515	1775	2,42	0,97	1,70	18
P154	5546	3039	0,43	2,96	1,69	19
P174	8322	3023	1,22	2,14	1,68	20
:	:	:	:	:	:	:
P170	84	4	0,00	0,00	0,00	179
P179	18	5	0,00	0,00	0,00	180

Figura 3.11 – Produtividade pelo modelo Valor Relativo por tipos de movimentos

De acordo com a Figura 3.11, verifica-se outro padrão de classificação: aqui os primeiros não se enquadram nos maiores volumes totais de movimentações judiciais e extrajudiciais, apesar de existirem também membras(os) com volumes consideráveis. Para obter as melhores classificações, deve-se mostrar diversidade na quantidade de movimentos e volume diferenciado nesses movimentos, ou seja, é possível captar toda a diversidade apresentada no tipo de atuação e atribuição de forma mais equilibrada.

Na Figura 3.12, tem-se a classificação ordenada pelo valor final (VRM_i) do modelo proposto para as(os) 20 primeiras(os) membras(os) e as respectivas condições (valor e ordem) nos demais modelos que foram apresentados.

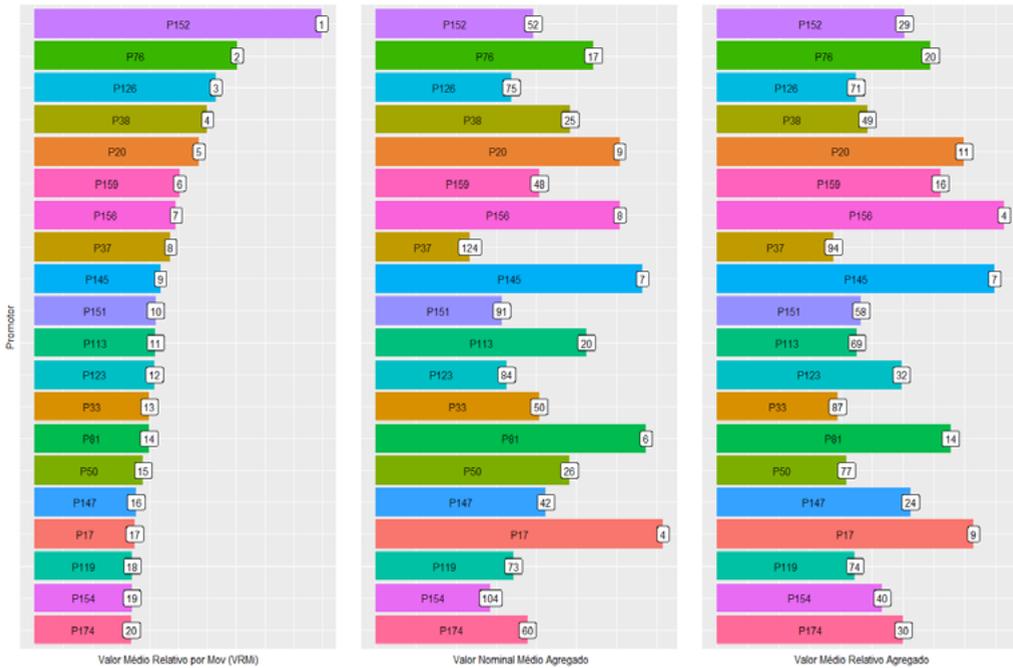


Figura 3.12 - Classificação ordenada pelo Valor Relativo por tipo de movimentos (VRM_i) e demais modelos.

Pela Figura 3.12, verifica-se que a(o) membra(o) P152, primeiro classificado quando consideramos o valor relativo por tipo de movimento, ficou em 52º no modelo que considera o volume nominal médio agregado e em 29º quando se considera o modelo do valor médio relativo agregado. Na Figura 3.13 e Figura 3.14, têm-se respectivamente os valores relativos para cada movimento em autos judiciais e extrajudiciais considerado para a(o) membra(o) P152, melhorando a compreensão do resultado verificado.

Movimentos em Autos Judiciais	Valor Relativo (RMJ_{152j})
Termo de Apresentação de Adolescente Infrator	114,87
Remissão ECA	24,29
Despacho	12,80
Termo de Acordo de Não Persecução Civil	11,54
Requerimento de Prisão	3,99
Réplica a Contestação	3,63
Requerimento de Busca e Apreensão	3,04
Manifestação Pela Não Intervenção	2,96
Alegações Finais	1,95
Audiência	1,26
Requerimento de Aplicação de Medidas Cautelares Diversas da Prisão	1,26
Manifestação	1,05
Ajuizamento de Ação	0,71
Manifestação sobre representação de Prisão	0,40
Arquivamento	0,37
Devolução sem manifestação	0,32
Recurso	0,25
Proposta de Transação Penal	0,02
Baixa de inquérito Policial	0,02
Proposta de Suspensão Condicional do Processo	0,00
Requerimento de Quebra de Sigilo Bancário Fiscal ou Telemático	0,00
Sessão do Tribunal do Juri	0,00
Termo de Acordo de não Persecução Penal	0,00
Requerimento de Interceptação de Comunicações Telefônicas	0,00
Termo de Acordo	0,00
Contestação	0,00
Média dos Valores Relativos - \overline{RMJ}_{152*}	7,10

Figura 3.13 – Valores Relativos por tipo de Movimento em Autos Judiciais do Integrante P152

Para os valores apresentados na Figura 3.13, verifica-se uma movimentação muito acima da média para os movimentos: “Termo de Apresentação de Adolescente Infrator” (113,87 vezes acima da média), “Remissão ECA” (23,29 vezes acima da média), “Despacho” (11,80 vezes acima da média) e “Termo de Acordo de Não Persecução Civil” (10,54 vezes acima da média). Verifica-se, também, que, para sete movimentos considerados no cálculo da média dos valores relativos, não houve movimentos.

Movimentos em Autos Extrajudiciais	Valor Relativo (RME_{152i})
Representação Institucional	24,85
Devolução sem manifestação	9,82
Manifestação	4,25
Reunião	3,22
Ajuizamento de Ação	2,80
Participação em Grupo de Trabalho Comissões	2,54
Despacho	2,34
Portaria	1,81
Recurso de Indeferimento	1,45
Arquivamento	1,27
Recomendação	0,26
Indeferimento de Instauração	0,01
Audiência	0,00
Termo de Ajustamento de Conduta	0,00
Sessão	0,00
Termo de Acordo	0,00
Termo de Acordo de Não Persecução Civil	0,00
Termo de Acordo de não Persecução Penal	0,00
Audiência Pública	0,00
Média dos Valores Relativos - \overline{RM}_{152*}	2,87

Figura 3.14 - Valores Relativos por tipo de Movimento em Autos Extrajudiciais do Integrante P152

Para os valores apresentados na Figura 3.14, verifica-se uma movimentação muito acima da média para os movimentos: “Representação Institucional” (23,85 vezes acima da média), “Devolução sem manifestação” (8,82 vezes acima da média) e “Manifestação” (3,25 vezes acima da média). Verifica-se, também, que, para sete movimentos considerados no cálculo da média dos valores relativos, não houve movimentos.

Tem-se, ainda, que as atribuições da(o) membra(o) 152 estão relacionadas com infância e juventude, o que foi validado pelo padrão de movimentação apresentada, ou seja, o modelo conseguiu captar e valorar essas particularidades. Para aqueles movimentos mais relacionados à sua atuação, o integrante atuou de forma diferenciada, movimentando bem acima da média de todos os outros integrantes. Destaca-se que, aqui,

o valor nominal geral agregado não faz muita diferença, mas sim o valor relativo, que estará mais valorado pela atribuição e atuação do integrante.

Tem-se, ainda, que as(os) membras(os) P76, P20, P156, P145, P81 e P17 estão presentes entre os 20 primeiros colocados em todos os modelos analisados.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como dito, o modelo inicial, avaliando o volume médio geral de movimentos, sempre vai privilegiar as(os) membras(os) com atuação judicial, visto que seu volume tende a ser maior em função das especificidades dessa atribuição.

Quando se adota a estratégia de relativizar os volumes gerais agrupados por atuação judicial e extrajudicial, usando a média relativizada, já se obtém um maior equilíbrio, aparecendo nas primeiras posições promotores e promotoras com maior volume geral em autos extrajudiciais e, também, com altos volumes judiciais.

Quando se adota a estratégia de avaliar de forma relativa à movimentação para todos os movimentos e condensar pela média, tem-se um novo padrão, em que aparecem nas primeiras posições de produtividade membras(os) com volumes nominais gerais altos, mas não os maiores, como nos dois modelos anteriores. Assim, para obter uma posição de destaque, tem-se a necessidade de diversidade de movimentos e, também, de volume de movimentos. Como forma de verificar se o número de movimentos utilizados vai impactar diretamente em uma melhor métrica de produtividade, a Figura 4.1 retrata essa relação para os três modelos propostos.

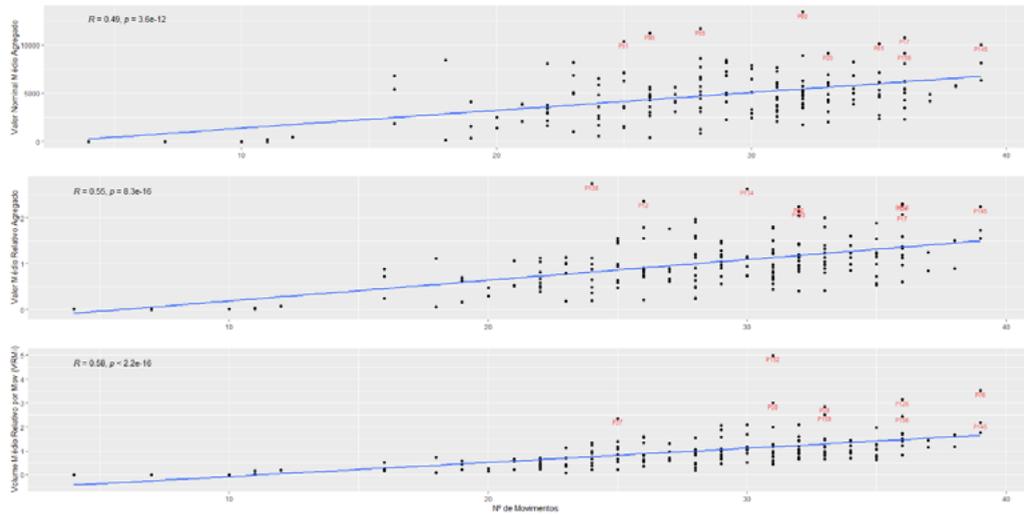


Figura 4.1 – Relação entre o número de movimentos utilizados e a medida de produtividade.

Pela Figura 4.1, verifica-se que existe uma certa relação linear entre o número de movimentos utilizados e a medida de produtividade adotada por todos os modelos propostos, na relação de que, quanto maior o número de movimentos, maior será a medida de produtividade. Aqui a força dessa relação é um pouco maior para o terceiro modelo ($R=0.58$), seguido do segundo modelo ($R=0.55$), sendo a menor relação a apresentada pelo modelo inicial ($R=0.49$). Destaca-se que, para todos os modelos, o maior valor de produtividade não é o que utilizou o maior número de movimentos.

CONCLUSÃO

Este trabalho considerou o registro feito em banco de dados dos atos praticados por membras(os) em processos judiciais, procedimentos extrajudiciais e atividades não procedimentais, colhidos por sistemas finalísticos presentes em todas as unidades e ramos do Ministério Público. Registra-se que as Tabelas Unificadas do CNMP foram estabelecidas em 2010 e se mantêm atualizadas e estáveis, alinhadas às tabelas processuais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Uma vez que as unidades e ramos do Ministério Público implementaram o registro das atividades desempenhadas por suas membras e membros, tornou-se viável a aferição considerando uma linha de tempo determinada. Optou-se por utilizar dados de três anos em razão de ser um espectro de tempo que uniformiza afastamentos, licenças e

férias. Assim, desconsidera-se a necessidade de regramento especial de casos específicos.

Na prática, quando uma(um) membra(o) se afasta para assumir um cargo na Administração superior, ou para atuar como colaborador do CNMP, ela(e) literalmente terá uma produção menor que seus pares que permaneceram em suas comarcas durante o período utilizado para aferir produtividade. O mesmo entendimento se dá quando uma(um) membra(o) assume, por um lapso de tempo, trabalhos em instância superior com prejuízo de suas atribuições.

O modelo proposto apresenta, de forma objetiva, uma classificação de quem mais trabalhou dentro de um período de tempo na mesma entrância. Não há avaliação subjetiva, por exemplo, de que um trabalho realizado no segundo grau deva ser considerado mais relevante, ou a função de assessoria na Administração superior exercida durante um lapso de tempo deva valer mais do que o trabalho realizado de acordo com as atribuições do cargo assumido.

O modelo premia a(o) membra(o) que praticou atos acima da média dos seus pares. Pode acontecer de uma(um) membra(o) realizar, nominalmente, poucos movimentos em razão de sua atuação, e isso não será um problema, pois a valoração é relativa em relação aos seus pares. Neste modelo, não importa somente a diversidade de movimentos realizados, mas, sim, o quanto foi realizado acima da média de seus pares. É claro que uma(um) membra(o) que registrar uma grande quantidade de movimentos variados ficará à frente de outras(os) que também registraram grandes volumes, porém em poucos movimentos.

Esse modelo também é extremamente transparente, uma vez que pode ser auditado de forma simples, haja vista que os dados são registrados em banco de dados, sempre vinculados a uma data, a um horário e a uma matrícula de um usuário autorizado para realizar o registro. Ele permite, ainda, a expansão e exclusão de movimentos, já que estes são atualizados permanentemente pelas unidades e ramos do Ministério Público. A adoção do modelo levará à melhoria do registro e do monitoramento pela(o) membra(o) da alimentação correta de suas atividades e tarefas nos bancos de dados corporativos.

Utilizou-se um volume considerado de dados reais de 180 membras(os) do Ministério Público do Estado de Goiás para validar o modelo proposto. O peso dado aos movimentos judiciais e extrajudiciais foi o mesmo, mas nada impede que sejam dados pesos diferentes aos movimentos se houver um consenso de que existem meios de estabelecer critérios para formalizar a diferença.

O modelo pode ser aplicado também ao Ministério Público da União, haja vista que o registro de movimentos se dá de forma semelhante em seus sistemas e bancos de dados finalísticos. Atende também ao Poder Judiciário, com a vantagem de que lá todos os atos praticados são judiciais, tornando mais simples sua implementação.

É possível utilizar técnicas de *machine learning* (aprendizagem de máquina) para ensinar computadores a interpretar níveis de complexidade em autos judiciais e extrajudiciais e suas peças, mas há que se definir de forma clara o que são autos com nível de complexidade simples, média e alta. Assim, em um futuro próximo, poder-se-á fazer uso da inteligência artificial (IA), sistemas farão a análise das peças e, com elas, atribuir pesos diferentes, chegando a resultados objetivos sem a intervenção humana.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html>. Acesso em: 24 mar. 2023.

BROCKE, J.V.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM**. Ed. Bookman, 2013.

CAVALCANTE, R. **Modelagem de Processos de Negócios**. Ed. Brasport, 2017.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **MP Um Retrato**. Disponível em: <<https://www.cnmp.mp.br/portal/relatoriosbi/mp-um-retrato-2021>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Atos e Normas**. Disponível em: <<https://www.cnmp.mp.br/portal/>>. Acesso em: 30 mar. 2023.