



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ROBERTO GROSSI CAVALCANTE MILFONT GARCIA

**ESTUDO DE EFICIÊNCIA DAS VARAS CÍVEIS DA JUSTIÇA FEDERAL NO
CEARÁ UTILIZANDO O MODELO DEA**

FORTALEZA

2017

ROBERTO GROSSI CAVALCANTE MILFONT GARCIA

**ESTUDO DE EFICIÊNCIA DAS VARAS CÍVEIS DA JUSTIÇA FEDERAL NO
CEARÁ UTILIZANDO O MODELO DEA**

Monografia submetida ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^º. Dr. Ricardo Brito Soares

FORTALEZA

2017

Ficha catalográfica da obra elaborada pelo autor através do programa de geração automática da
Biblioteca Central da Universidade Federal do Ceará

Garcia, Roberto Grossi Cavalcante Milfont

Estudo de Eficiência das Varas Cíveis da Justiça Federal no Ceará Utilizando
o Modelo DEA /Roberto Grossi Cavalcante Milfont Garcia. - 2017
32 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do
Ceará. Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Dr. Ricardo Brito Soares

1. Ricardo Brito Soares. 2. Daniel Barboza Guimarães. 3. Wescley de
Freitas Barbosa

ROBERTO GROSSI CAVALCANTE MILFONT GARCIA

**ESTUDO DE EFICIÊNCIA DAS VARAS CÍVEIS DA JUSTIÇA FEDERAL NO
CEARÁ UTILIZANDO O MODELO DEA**

Monografia submetida ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof^ª. Dr. Ricardo Brito Soares

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Dr. Ricardo Brito Soares (Orientador)
Universidade Federal do Ceara (UFC)

Prof.º Dr. Daniel Barboza Guimarães
Universidade Federal do Ceara (UFC)

Prof.º Ms. Wesley de Freitas Barbosa
Universidade Federal do Ceara (UFC)

A Deus e à minha família, dedico.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que sempre me guiou e possibilitou que isto se tornasse realidade.

A meus pais Silvia e Roberto, que sempre me apoiaram e mostraram os caminhos a seguir na vida. Meus irmãos, Rodrigo e Rafaela por toda a fraternidade.

A minha namorada, Rebecca Moreira Siqueira, por todo seu carinho e compreensão.

Ao meu orientador e professor de graduação, Ricardo Brito Soares, por todo o conhecimento e paciência, possibilitando que mais este passo em minha vida fosse dado.

A todos os meus colegas e amigos do curso de Administração de empresas, ingressantes em 2008.2 que me possibilitaram aprender e evoluir durante sua convivência, citando alguns: Genildo Braga, Jackson Batista, Jonas Chaves, Daniel Schaumann, Renan Torres, Remo Willame, Guilherme Alencar, Daniel Cavalcante, José Rafael, Bárbara Chaves, Aline Oliveira, Kaio Magno, Bruno Gois, Felipe Eduardo, Gustavo Moraes, Daniel Maia, Tiago Casemiro e Arthur Tomaz.

RESUMO

O Poder Judiciário possui uma importância muito grande em uma sociedade organizada administrativamente e politizada, visto que ele julga os litígios dos cidadãos e demais partes. Atualmente, necessita-se cada vez mais de uma resposta por parte do Poder Judiciário no que tange a celeridade dos julgamentos, visto que a demora nestes causa grande constrangimento para a sociedade. Segundo o Conselho Nacional de Justiça, entidade responsável por estabelecer diretrizes e metas de desempenho, o tempo de espera em média para um processo na fase de conhecimento receber uma sentença nos TRFs (Justiça Federal) é de 1,7 anos (www.cnj.jus.br, 2016). Em um sistema com Planejamento Estratégico e Balanced Score Card (Norton e Kaplan, 1992), é fundamental que os provedores de serviços públicos tenham em conta a eficiência no julgamento dos processos, sendo este o principal serviço do judiciário. Nesta monografia, é realizado um estudo de eficiência das Varas Cíveis da Justiça Federal no Ceará utilizando-se a metodologia de Análise Envoltória de Dados (DEA). Foram coletadas informações do número de processos julgados e arquivados, e o número de funcionários em cada uma das 9 Varas Cíveis em dezembro dos anos de 2011 até 2013, o que tornou possível um estudo empírico de identificação das varas que estão na fronteira de eficiência. Os principais resultados demonstraram que a produtividade geral das varas variou entre os anos (diminuiu em 2012 e aumentou em 2013), e que individualmente também foram observadas variações anuais entre as varas. As varas cíveis que mais se destacaram em regularidade e padrão de eficiência foram a primeira e a sétima vara. Importante, verificar em uma análise complementar qualitativa o diferencial operacional destas, que podem ser importantes referenciais para o aumento global da eficiência deste serviço público.

Palavras-chave: DEA. Justiça Federal. Varas Cíveis.

ABSTRACT

The judiciary has a very great importance in an organized and politicized organized society, since it judges the disputes of citizens and other parties. Nowadays, there is a growing need for a response from the judiciary regarding the speed of trials, since the delay in these cases causes great embarrassment to society according to the CNJ, the average waiting time in TRFs) for a process in the knowledge phase receiving a sentence is 1.7 years (www.cnj.jus.br, 2016). In a system with Strategic Planning and Balanced Score Card (Norton and Kaplan, 1992), it is essential that public service providers take into account efficiency in the judgment of processes, which is the main service of the judiciary. In this monograph, a study of the efficiency of Civil Courts of Federal Justice in Ceará is carried out using the Data Envelopment Analysis (DEA) methodology. Information was collected on the number of cases judged and filed, and the number of employees in each of the 9 Civil Courts in December 2011 to 2013, which made possible an empirical study of the identification of the poles at the frontier of efficiency and those that are distant. The main results showed that the overall productivity of the rods varied between the years (decreased in 2012 and increased in 2013), and that individual variations were also observed annually between rods. The rod that most stood out in regularity and efficiency standard was the first rod. It is important to verify in a qualitative complementary analysis the operational differential of this, which can be an important reference for the overall increase of the efficiency of this public service.

Keywords: DEA. Federal Court. Civil Probes.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Exemplo Fronteira de Eficiência - Agências bancárias.....	21
Gráfico 2 – Fronteira de Eficiência Varas Cíveis - 2011	27
Gráfico 3 – Fronteira de Eficiência Varas Cíveis - 2012	27
Gráfico 4 – Fronteira de Eficiência Varas Cíveis 2013.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de Informações para Análise DEA.....	19
Tabela 2 – Tabela de Produtividade para Análise DEA.....	20
Tabela 3 – Produção das Varas Cíveis – 2011-2013 (Média anual)	25
Tabela 4 – Produtividade Varas Cíveis JFCE 2011-2013 (Média Anual)	26
Tabela 5 – Eficiência nas Varas Cíveis na JFCE 2011-2013 (Média Anual)	28
Tabela 6 – Projeção pontos fronteira JFCE 2011-2013 (Média Anual).....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Planejamento Estratégico	13
2.2 Metodologia Balanced Scorecard.....	14
2.3 Desempenho	16
2.4 O Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	18
3 METODOLOGIA E COLETA DE DADOS	19
3.1 Coleta e base de dados.....	22
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
5 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública atual deve primar pela eficiência de seus processos uma vez que esta passou a integrar o rol de princípios fundamentais para o Estado, a partir da Emenda Constitucional 19/1998. Di Pietro (2011) e Meirelles (2002) decorrem sobre a importância deste princípio, possibilitando ao cidadão, direito a razoabilidade e celeridade em seus processos. Posto isso, é de suma importância que a Justiça Federal possibilite sob a supervisão do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) a existência de metodologias e fluxos de processos cada vez mais sofisticados para atender o cidadão em tempo célere. O CNJ, criado em 2004¹, é um órgão responsável por controlar a atuação administrativa e financeira do judiciário, orientando e cobrando prazos dos magistrados e as melhores práticas para dar vazão cada vez maior de processos julgados e cidadãos atendidos. O Conselho também atua na questão disciplinar dos magistrados, fiscalizando o cumprimento de Metas em um sistema de planejamento estratégico, a nível federal e para todos os outros estados.

A Justiça Federal no Ceará possui abrangência em todo o estado, possuindo “sedes” nos municípios do interior, sendo chamadas de subseções. Em cada uma delas existem gestores responsáveis por processar a demanda, que é justamente a entrada de processos novos ou oriundos de outras Varas e /ou situações.

Este trabalho busca fazer um estudo sobre a eficiência relativa das 9 Varas Cíveis da Justiça Federal do Ceará utilizando o método de Análise Envoltória de Dados ou simplesmente, DEA (*Data Envelopment Analysis*). A análise está restrita apenas as Varas Cíveis devido à natureza de seus processos serem diferentes das outras varas. Com isso, foram coletados dados da seção de estatística do TRF5 e do núcleo de gestão de pessoas da JFCE referentes ao final do mês de Dezembro dos anos de 2011, 2012 e 2013 para o número de servidores (variável de insumo), o número de processos arquivados (variável de produto) e julgados (variável de produto), sendo estes os principais serviços entregues para os clientes, ou seja, os cidadãos. Com estas informações e mediante esta metodologia é possível responder as seguintes perguntas: 1) Quais as Varas Cíveis mais (ou menos) eficientes? Existe uma regularidade de eficiência ao longo dos três anos em análise? Qual o ranking de eficiência das varas? Qual a distância entre as menos eficientes e as eficientes?

Para gerar respostas concisas e contextualizadas para estas perguntas, esta monografia encontra-se dividida em mais 4 seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico que orienta a monografia, a terceira descreve a metodologia do

¹ Na época da chamada “Reforma do Judiciário”.

DEA, a quarta mostra dos dados utilizados para o estudo de caso e decorre sobre os resultados encontrados, e finalmente a quinta conclui o estudo.

A grande contribuição e objetivo deste trabalho é propor e calcular um índice de eficiência, para nortear e subsidiar os gestores da JFCE no que for possível, visando o aprimoramento de uma prestação de serviços célere para a sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o modelo teórico de Planejamento Estratégico juntamente com a metodologia Balanced Scorecard (BSC), onde estão concentrados os maiores esforços por parte dos gestores da JFCE para alcançarem melhores resultados. O BSC é uma ferramenta que utiliza o âmbito de 4 dimensões ou perspectivas: financeira, dos clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento. O DEA pode ser um importante instrumento de apoio a duas delas, a saber, o de aprendizagem e processos internos, dando ainda um referencial empírico para o conceito de eficiência.

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente, a partir da identificação e análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Trata-se de um processo contínuo durante o qual são definidos e revisados a missão da organização, a visão de futuro, os atributos de valores, os objetivos e os projetos de intervenção que visam a mudança desejada.

Para a elaboração do Planejamento Estratégico foi utilizada a metodologia Balanced Scorecard, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, que permite uma visão macro das diferentes perspectivas que norteiam a Administração, sendo uma importante ferramenta de comunicação da estratégia.

Segundo FISCHMANN (1991, p. 25):

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Posto isso, denota-se que o Planejamento Estratégico de uma organização é o que vai nortear a alta administração para a tomada de decisões, sempre avaliando os riscos e as oportunidades de cada ação, utilizando de metodologias gerenciais para auxiliar nesta tarefa.

2.2 Metodologia Balanced Scorecard

A metodologia Balanced Scorecard, ou simplesmente BSC, foi idealizada por Robert Kaplan e David Norton, em 1992. O BSC é uma ferramenta de gestão intimamente ligada a visão e missão das organizações, indo além do tradicional escopo financeiro que tanto permeia executivos ou a cúpula administrativa. Isso não significa que a dimensão financeira seja deixada de lado, muito pelo contrário, ações passadas irão permear o futuro, tomando por base o que foi executado, buscando a máxima economia de recursos e procurando atender aos objetivos estratégicos, definidos anteriormente, na etapa de planejamento.

Segundo KAPLAN (1997, p.8):

O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizados e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do Balanced Scorecard.

O que diferencia esse sistema de outros já existentes, visto que as organizações já atuam com sistemas de medida de desempenho que utilizam indicadores financeiros e não-financeiros, é a disponibilidade de informação para os colaboradores de todos os níveis institucionais, visto que os de nível operacional precisam observar os impactos financeiros de cada tomada de decisão e os de nível estratégico, ou seja, a alta administração precisam observar a indicação de vetores para o sucesso no longo prazo. Por isso, o BSC está conectado com os objetivos de curto, médio e longo prazo, utilizando para isso as 4 dimensões ou perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizados e crescimento.

Segundo KAPLAN (1997, p. 25):

O Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O scorecard cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo

O BSC está mais para uma ferramenta de informação e monitoramento de dados, do que para um sistema de controle, não devendo ser utilizado para tal fim.

Segundo KAPLAN (1997, p. 26):

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o mais rápido crescimento das vendas ou geração do fluxo de caixa.

O BSC não poderia excluir a perspectiva financeira, visto que ela é necessária para conseguir mensurar resultados econômicos advindo de medidas com execução imediata e conseguir mensurar os resultados para os clientes, acionistas, etc.

Inclui-se também, a perspectiva de clientes, de acordo com KAPLAN (1997, p. 26):

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmento-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores.

Sabemos que o maior cliente da Justiça Federal, é a sociedade brasileira. O CNJ elaborou metas para avaliar o desempenho da Justiça Federal perante seus clientes, objetivando assim, um maior feedback para a cúpula administrativa, para assim poder tomar medidas que melhorem a situação da mesma.

KAPLAN (1997, p. 27) define a perspectiva dos processos internos:

As medidas de processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição do desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Por exemplo, uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

Observa-se que essa perspectiva diz respeito aos processos internos, sendo portanto responsabilidade da organização aperfeiçoá-los cada vez mais, de forma que continuem gerando e agregando valores para os clientes, utilizando o scorecard para identificar processos novos que venham a prever a necessidade dos clientes.

Por fim, a última perspectiva, que é a de aprendizado e crescimento, segundo KAPLAN (1997, p. 29)

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *Balanced Scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*. Assim como na perspectiva do cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado-satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários- com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo. A capacidade dos sistemas pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos.

Então, conclui-se que o *Balanced Scorecard* transforma visão e estratégia, definidos na etapa de planejamento estratégico, para objetivos e medidas a serem tomadas em todos os âmbitos organizacionais. Já o scorecard, traz medidas desejadas para esses resultados, de forma que sejam asseguradas e executadas os objetivos e metas. Pode-se associar claramente o BSC a JFCE, no que tange a elaboração de um sistema para que todos os servidores e juízes possam ter um melhor desempenho efetivo na prestação dos serviços públicos, traduzidos em maior celeridade no julgamento e baixas dos processos.

2.3 Desempenho

Ao iniciar os estudos sobre o desempenho, é importante apresentar também as noções de eficiência, efetividade e produtividade, conceitos que andam intimamente ligados ao primeiro. Posto isso, observa-se que o desempenho é um conceito mais amplo, quando

comparado á eficiência e efetividade. Para Djellal e Gallouj (2008), o desempenho diz respeito a como uma organização ou unidade é capaz de atingir objetivos anteriormente estabelecidos, não apenas no campo econômico, mas também social, ecológico, éticos, etc. Para tornar ainda mais específico, existem dois conceitos que estão relacionados ao desempenho, eficiência e eficácia. Eficiência se relacionando ao ambiente interno e a eficácia, ao externo.

Segundo Djellal e Gallouj (2008), eficiência é a capacidade da organização fazer o máximo com o mínimo de recursos. Pode ser dividida em dois aspectos, o financeiro e o técnico. Pode-se entender o financeiro como os lucros de uma organização, por exemplo. Já o conceito técnico, está associado ao conceito de produção, visto que analisa as entradas (inputs) e as saídas (outputs) de uma organização, ou seja, a relação entre os recursos utilizados e o total produzido.

Já a eficácia, segundo Djellal e Gallouj (2008), é quando uma organização atinge os resultados propostos sem se preocupar com o uso de recursos. Assim, uma organização é eficaz quando atinge as metas estabelecidas (metas de vendas, melhorias no atendimento ao cliente, a integração social, redução da poluição, e assim por diante), mesmo que seja a um alto custo. Portanto, a eficácia ou desempenho externo, está ligado ao resultado em si, não se preocupando com o uso racional ou não de recursos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz (Maximiano, 2011).

Formalmente, a eficiência ganha *status* de princípio na gestão pública através da emenda constitucional 19/1998 ao artigo 37 da Constituição federal de 1988, temos em seu caput:

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:...”(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).”

Tem-se a partir de então um novo ponto norteador da administração pública dos recursos baseado na economicidade e racionalidade. .

De acordo com DI PIETRO (2003, p. 83, grifo autora)

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao **modo de atuação do agente público**, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores; e em relação ao **modo de organizar, estruturar, disciplinar a administração pública**, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Um importante ente institucional do judiciário criado para condicionar este princípio no setor foi o Conselho Nacional de Justiça.

2.4 O Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

O Conselho Nacional de Justiça foi criado pela Emenda Constitucional 45, de 2004, que ficou popularmente conhecida como a reforma do judiciário. O CNJ foi criado para atuar na fiscalização e formulação de políticas e estratégias para o poder judiciário que é composto pelos tribunais federais, estaduais, comuns e especializados, e seus respectivos magistrados. Portanto, o CNJ é o responsável pelo planejamento estratégico e gestão administrativa destes entes, e pelo controle disciplinar dos mesmos.

Em se tratando da Justiça Federal, seu Planejamento Estratégico foi iniciado com a Resolução 69, de 31 de julho de 2009. Nesta resolução estão orientações para a execução do projeto que envolveria toda a JF, afim de elaborar meios para o atingimento dos objetivos, como as metas do CNJ. No referido ato, estão presentes painéis, mapas, indicadores e outras ferramentas para mensurar o desempenho, de cada seção, tribunal e do próprio CNJ, seguindo a metodologia do BSC.

Um dos principais indicadores dentro deste planejamento estratégico é a taxa de congestionamento, do CNJ. A taxa de congestionamento visa aferir a efetividade de um tribunal por um certo período. São levados em consideração, o número de processos novos, casos julgados e baixados e estoque de período anterior. Nota-se, portanto, a preocupação recorrente de melhorar o fluxo de processos julgados, e o entendimento que os entes julgadores (varas federais, por exemplo) possuem diferenças eficiências na geração destes fluxos é de grande importância tanto para o processo de planejamento como de cobrança. Neste aspecto, estudos que utilizem metodologias de aferição de eficiências ganham destaque, como o trabalho realizado por Oliveira Filho et al (2013), onde é aplicada a metodologia DEA para analisar o índice de eficiência dos magistrados do poder judiciário cearense. Esta metodologia será explicada a seguir em seu contexto geral, e para o estudo de caso das Varas Cíveis Federais da quinta região (TRF5)

3 METODOLOGIA E COLETA DE DADOS

A metodologia da Análise Envoltória de Dados (DEA) é bastante utilizada na aferição de indicadores de eficiências quando existem variáveis de insumo e produtos para diversos entes com propósitos iguais. Segundo Ferreira e Gomes (2009, p:19):

A Análise Envoltória de Dados ou Teoria de Fronteira, DEA (sigla inglesa para *Data Envelopment Analysis ou Frontier Analysis*) baseia-se em modelos matemáticos não paramétricos, isto é, não utiliza inferências estatísticas nem se apegua a medidas de tendência central, testes de coeficientes ou formalizações de análises de regressão. O DEA não exige a determinação de relações funcionais entre os insumos e os produtos, nem se restringe a medidas únicas, singulares dos insumos e os produtos e permite utilizar variáveis discricionárias, instrumentais ou de decisão, variáveis não discricionárias ou exógenas (fixas), e categóricas (tipo *dummies*) em suas aplicações.

Objetiva-se, com a Análise Envoltória de Dados, DEA, gerar e avaliar o desempenho de organizações e atividades, essencialmente por meio de medidas de eficiência técnica.

Na análise do DEA estas organizações são chamadas de Unidades que Tomam Decisões ou DMUs (*Decision-Making Units*), e o cálculo de suas eficiências depende da quantidade de informações sobre insumos e produtos destas unidades. Esta classificação visa ser suficientemente genérica para abrigar os mais diversos tipos de organização e atividades econômicas, sociais, empresariais, beneméritas, públicas, privadas, departamentais, tipos de produtos, etc.

Para demonstrarmos o princípio da mensuração da eficiência, iremos citar inicialmente o exemplo de John Beasley com um insumo (número de funcionários) e um produto (número de transações de pessoas físicas), para cinco unidades de decisão que são agências bancárias, como demonstrada na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Exemplo de Informações para Análise DEA

Agência	Número transações pessoas físicas (1000)	Número funcionários	Transações por funcionários	Eficiência
Agência 001	125	18	6,94	$100(6,94/6,94)=100\%$
Agência 002	44	16	2,75	$100(2,75/6,94)= 40\%$
Agência 003	80	17	4,71	$100(4,71/6,94)= 68\%$
Agência 004	23	11	2,09	$100(2,09/6,94)= 30\%$

Fonte: Ferreira e Gomes (2008)

Observa-se, de acordo com a Tabela 01 (terceira coluna de valores), os índices de produtividade para as quatro agências, que são calculados pela divisão entre o número de transações pessoas físicas e o número de funcionários. O número 6,94 para Agência 001, por exemplo, significa que a média de produção desta agência é de 6,94 mil transações para cada funcionário. Esta agência, portanto, possui a maior produtividade entre as agências do estudo. O cálculo do índice de eficiência neste caso, é dado pela razão entre as produtividades das agências e o maior valor de produtividade encontrado, que é o da agência 001 (6,94). Quando multiplicado por 100, esta razão nos dá o índice de eficiência em percentual como mostra a última coluna. A agência com maior produtividade possui eficiência de 100%.

O exemplo anterior pode ser expandido para o caso com dois produtos e um insumo, conforme Tabela 2 abaixo, sendo este o caso do estudo proposto neste trabalho.

Tabela 2 – Tabela de Produtividade para Análise DEA

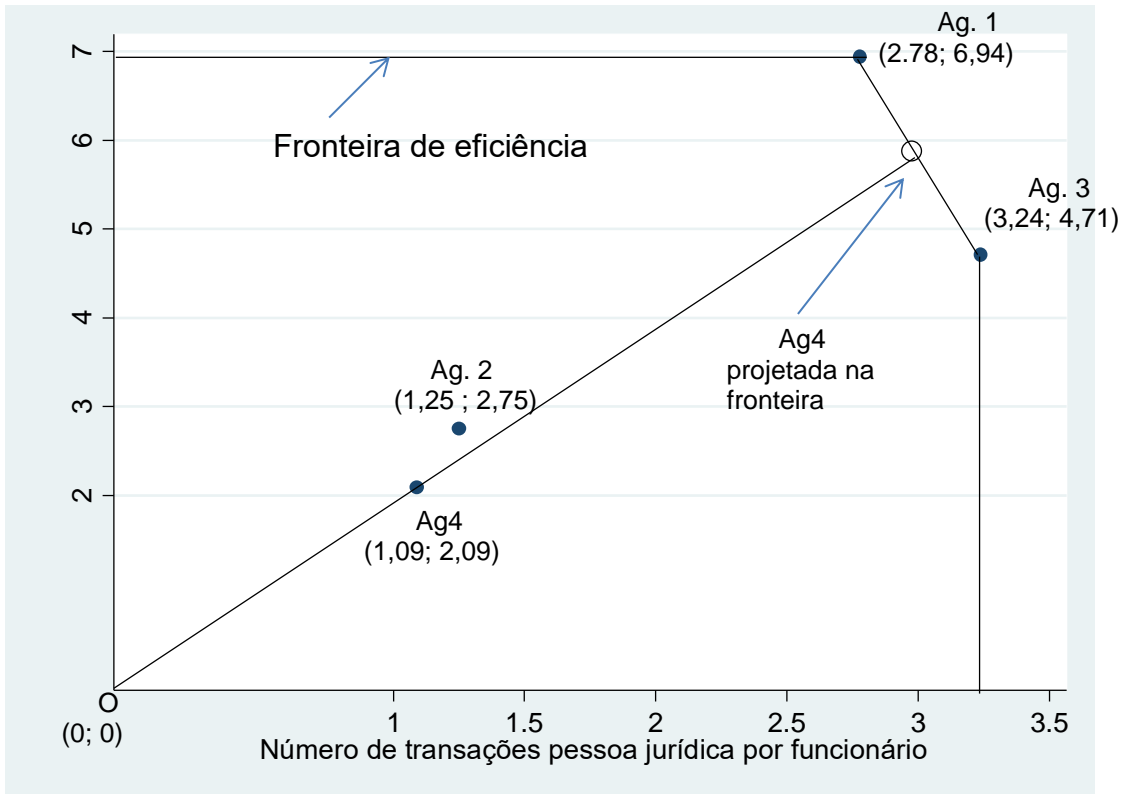
Agência	Número de transações pessoas físicas (1000)	Número de transações pessoa jurídica (1000)	Número de funcionários	Transações pessoas físicas por funcionário	Transações pessoas jurídicas por funcionário
Agência 001	125	50	18	6,94	2,78
Agência 002	44	20	16	2,75	1,25
Agência 003	80	55	17	4,71	3,24
Agência 004	23	12	11	2,09	1,09

Fonte: Ferreira e Gomes (2008)

Neste caso, visualiza-se dois indicadores de produtividade que são o número de transações pessoas físicas por funcionários (coluna 4), e o número de funcionários pessoa jurídica por funcionários (coluna 5).

Conforme visto acima, a Agência 001 continua com a maior transação de pessoas física por funcionário, entretanto, é a Agência 003 que está com o maior número de transações jurídicas por funcionário. Como devemos proceder para ponderar o maior grau de importância de cada indicador de produtividade? O problema neste caso é utilizar uma única medida de eficiência para os dois indicadores de produtividade construindo uma fronteira de eficiência que envolva todas as possibilidades de produtividades conjuntas das agências.

Gráfico 1 – Exemplo Fronteira de Eficiência – Agências bancárias



No Gráfico 1, observa-se todas as combinações de produtividades de todas as agências. No eixo horizontal temos as produtividades pessoas jurídicas e no eixo vertical as produtividades pessoas físicas por funcionário. Cada ponto de localização das agências indica o par de informações para suas produtividades.

A construção da fronteira de eficiência é um traçado de uma reta paralela dos eixos passando pelos pontos mais distantes (Agência 001 e Agência 003) de forma a gerar um conjunto convexo. Pode-se perceber que este conjunto engloba todos os pontos (casos), e por isso dar-se o nome de análise envoltória de dados.

O cálculo da eficiência é dado pela razão entre a distância do ponto de origem e o ponto onde se localiza cada agência, e a distância do ponto de origem e a projeção do ponto de cada agência na fronteira de eficiência. Desta forma, as agências que estão na fronteira da eficiência possuem eficiência de 100%, para as demais (internas) deve-se encontrar o ponto projetado da Fronteira de Eficiência para em seguida calcular a mesma.

No Gráfico 1, visualiza-se o ponto projetado para a Agência 004. As coordenadas deste ponto podem ser obtidas resolvendo o sistema de duas equações de retas que se cruzam neste ponto. Neste caso, a reta de projeção, é a reta que contém o segmento de fronteira que

liga os pontos das agências 1 e 3. Estas duas retas formam o seguinte sistema: $\begin{cases} Y = 1,92x \\ Y = 20,43 - 4,85x \end{cases}$. Resolvendo este sistema encontramos os pontos projetados para a Agência 04 na fronteira de eficiência. O nível de eficiência desta agência, portanto, será: $Ef_{004} = \frac{\sqrt{(2,09)^2 + \sqrt{(1,09)^2}}}{\sqrt{(5,78)^2 + \sqrt{(3,01)^2}}} \times 100$, ou seja, de aproximadamente 36%, devendo para alcançar o nível de eficiência das outras agências, ela deve aumentar o número de transações de pessoas físicas de 23 para 63,58 e de transações pessoas jurídicas de 12 para 33,17.

3.1 Coleta e base de dados

Neste trabalho foi utilizado o modelo DEA para medir eficiência das varas cíveis da JFCE quanto ao número de processos julgados e arquivados (*2 outputs*) em relação ao número de funcionários (*1 input*).

Os dados para este estudo foram coletados junto ao Núcleo de Gestão de Pessoas da Justiça Federal no Ceará. Como a realização de concursos não impactou tanto o número de servidores, utilizamos para esta variável as informações referentes aos meses de Dezembro dos anos de 2011, 2012 e 2013.

Com relação ao número de processos julgados e arquivados, as informações foram coletadas no site do TRF5, na seção de Estatísticas, onde se pode consultar os processos por varas competentes para diferentes períodos. Na aba de gestão estratégica, por exemplo, podemos ainda verificar as metas e produção de magistrados referente a elas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na Tabela 3 abaixo encontram-se todas as informações levantadas das variáveis originais. Têm-se duas variáveis de produto, que são o Número de Processos Julgados (y1) e Número de Processos Arquivados (y2). Estes dois tipos de processos foram escolhidos porque eles formam um dos principais indicadores de meta do CNJ que é a taxa de congestionamento.

Para se estabelecer o valor da variável de *input*, somou-se o número de servidores efetivos e requisitados, com a quantidade de juízes (titulares e substitutos), atribuindo um peso de 5 unidades para cada juiz da vara, devido sua importância fundamental para o julgamento e/ou arquivamento processual, naquele determinado período. Nenhuma vara pode ficar sem magistrado, condição esta que possibilita a determinada vara ter no mínimo 1 magistrado para julgar os processos. Logo, alguns magistrados podem acumular varas para julgar os processos de outras, sem prejuízo da vara a que pertence. Já os servidores efetivos, são aqueles que passam por concurso público e ficam aptos a assumir o cargo, podendo ser técnico ou analista administrativo. Os requisitados, são oriundos de outros órgãos da administração pública, que ficam encarregados de assumir serviços administrativos nas varas ou onde forem alocados.

Observa-se (Tabela 3) que houve uma diminuição no número total de processos julgados nos anos 2011 (754 processos), 2012 (725) e 2013 (655). Já em relação aos processos arquivados, também se observa que houve uma diminuição de 2011 (1199 processos) para 2012 (968), embora 2013 tenha apresentado um ligeiro crescimento (982), mas ainda com um número menor que o ano inicial. A diminuição do número de processos julgados e arquivados representa uma perda conjunta de produção. Para a sociedade, representa que menos pessoas tiveram seus processos encaminhados.

Apesar da perda conjunta de produção os resultados variaram por vara. A maior variação negativa de processos arquivados, se deu na Vara 2, onde obteve 152 em 2011, 120 em 2012 e 93 em 2013. Por outro lado, quem sofreu uma grande variação, desta vez positiva em processos arquivados, foi a 3ª vara, com 127 em 2011, 110 em 2012 e 135 em 2013. Em relação aos julgados, esta mesma vara obteve uma pequena variação positiva no último período. Esta enorme variabilidade na produção das varas já demonstra a irregularidade das mesmas, e a falta de um padrão de produção pode representar um problema para a sociedade, aumentando a insegurança jurídica.

Em relação ao número total de funcionários, percebe-se uma certa homogeneidade em todas as varas, o que demonstra que não houveram grandes concursos ou reposições de vacâncias neste período, estas últimas ocorrendo na maioria das vezes pelo número de requisitados e não no número dos servidores de carreira. Os concursos do TRF5, que engloba a JFCE, são feitos em média a cada 4 anos.

Tabela 3 – Produção das Varas Cíveis – 2011-2013 (Média anual)

	2011			2012			2013		
	Processos Julgados (y1)	Processos Arquivados (y2)	Número de funcionários (x)	Processos Julgados (y1)	Processos Arquivados (y2)	Número de funcionários (x)	Processos Julgados (y1)	Processos Arquivados (y2)	Número de funcionários (x)
Vara 1	117	148	26	110	125	27	98	125	28
Vara 2	96	152	25	78	120	23	54	93	25
Vara 3	96	127	24	96	110	24	107	135	24
Vara 4	106	165	28	76	121	28	67	114	28
Vara 5	52	120	28	55	89	28	67	117	28
Vara 6	89	129	23	81	74	20	58	84	24
Vara 7	82	151	24	84	138	24	71	122	27
Vara 8	64	100	25	92	105	25	77	102	24
Vara 10	52	107	24	53	86	25	56	90	24
Total	754	1.199	227	725	968	224	655	982	232

Fonte: TRF5/NGP JFCE

Na Tabela 4, são observados os dados de produtividades para cada vara ($y1/x$ e $y2/x$). As combinações de produtividades determinam os pontos dentro e na fronteira de eficiência para cada vara e ano em estudo, conforme foi visto na seção de metodologia.

A irregularidade na produção também reflete na irregularidade das produtividades das varas ao longo do tempo.

Tabela 4 – Produtividade Varas Cíveis JFCE 2011-2013 (Média Anual)

	2011		2012		2013	
	$y1/x$	$y2/x$	$y1/x$	$y2/x$	$y1/x$	$y2/x$
Vara 01	4,50	5,69	4,07	4,63	3,50	4,46
Vara 02	3,84	6,08	3,39	5,22	2,16	3,72
Vara 03	4,00	5,29	4,00	4,58	4,46	5,63
Vara 04	3,79	5,89	2,71	4,32	2,39	4,07
Vara 05	1,86	4,29	1,96	3,18	2,39	4,18
Vara 06	3,87	5,61	4,05	3,70	2,42	3,50
Vara 07	3,42	6,29	3,50	5,75	2,63	4,52
Vara 08	2,56	4,00	3,68	4,20	3,21	4,25
Vara 10	2,17	4,46	2,12	3,44	2,33	3,75
Total	30,01	47,6	29,48	39,02	25,49	38,08

Fonte:TRF5/ Elaboração própria

Os Gráficos 2, 3 e 4 mostram as fronteiras de eficiências das varas para os anos de 2011, 2012 e 2013 respectivamente. Nota-se visualmente que a fronteira de eficiência tem formato convexo, surgindo 2 *clusters* de varas em 2011 e uma dispersão maior em 2012 e 2013. Neste último ano Vara 3 se destaca puxando a fronteira de eficiência para cima.

Em 2011, o gráfico teve como limite o valor de 6,29 para o $y2/x$ e 4,50 para o $y1/x$. O valor máximo de 6,29 foi obtido pela vara 7 e o de 4,50 pela vara 1. Já para 2012, temos o valor máximo de $y2/x$ sendo 5,75 e 4,07 para $y1/x$, sendo obtidos respectivamente pelas varas 7 e 1. Por fim, em 2013, os limites para $y2/x$ e $y1/x$ ficaram sendo de 5,63 e 4,46, respectivamente, tendo a vara 3 como responsável. Desta forma, ocorreu uma diminuição da região de produtividade possível das varas entre 2011 e 2013, com um resultado ainda pior para 2012.

Gráfico 2 – Fronteira de Eficiência Varas Cíveis - 2011

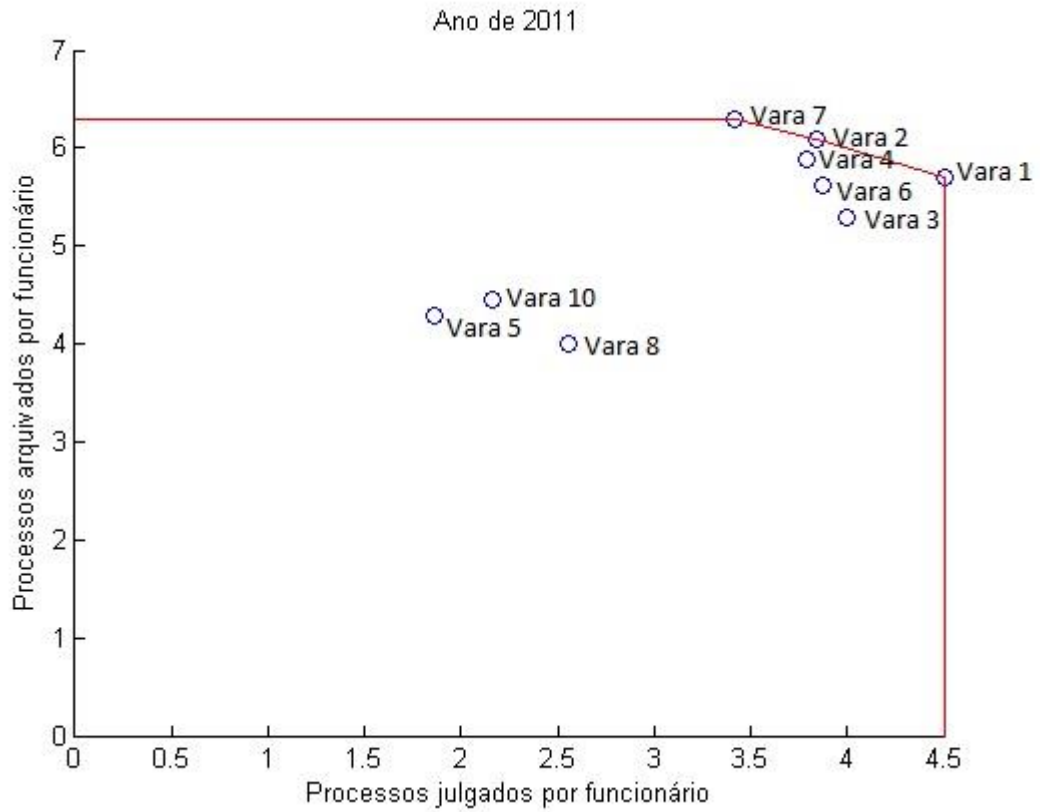


Gráfico 3 – Fronteira de Eficiência Varas Cíveis - 2012

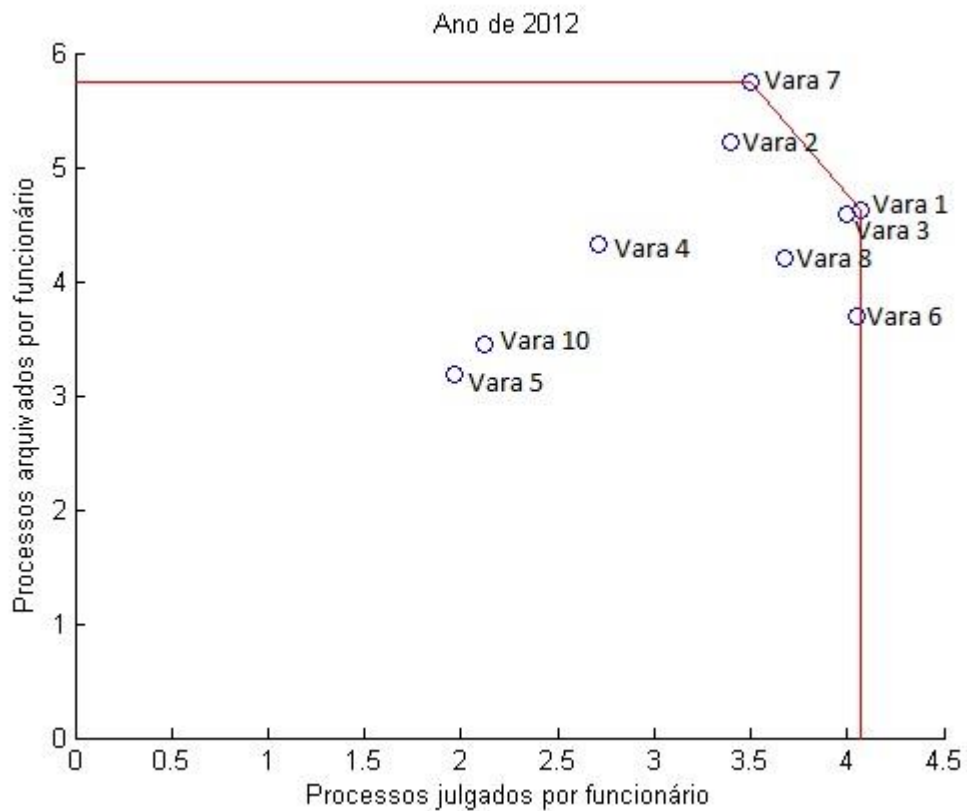
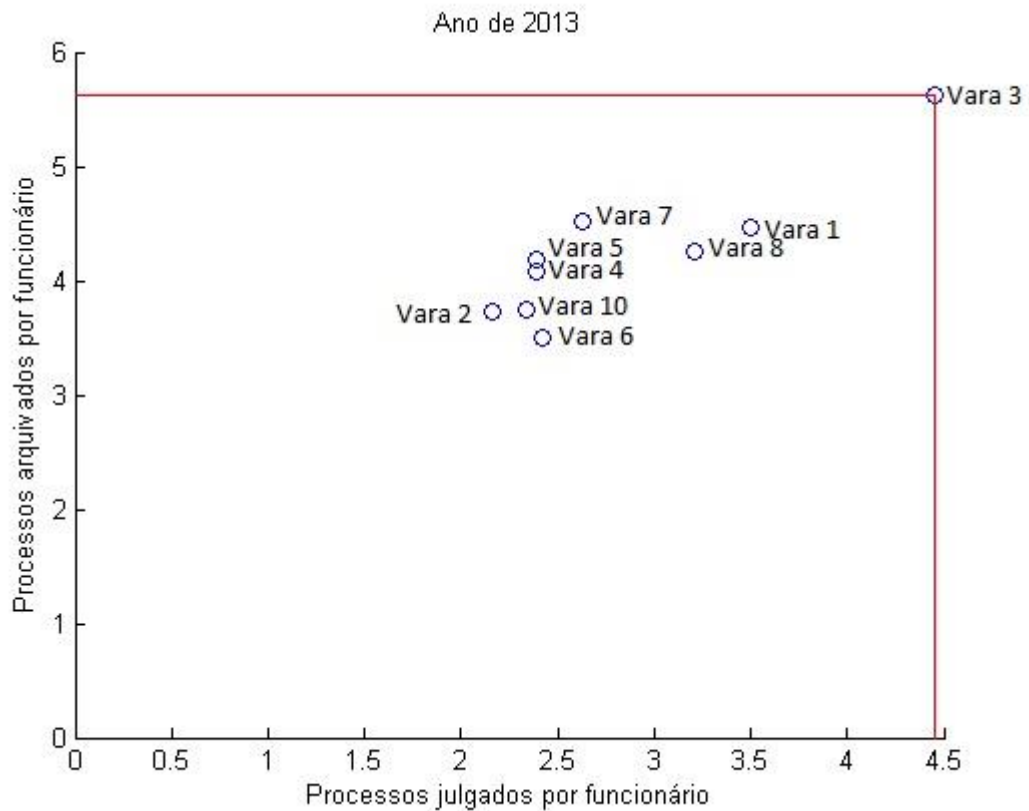


Gráfico 4 – Fronteira de Eficiência Varas Cíveis 2013**Tabela 5 – Eficiência nas Varas Cíveis na JFCE 2011-2013 (Média Anual)**

	2011		2012		2013	
	Eficiência	Ranking	Eficiência	Ranking	Eficiência	Ranking
Vara 01	100,00%	1 ^a	100,00%	1 ^a	79,37%	3 ^a
Vara 02	100,00%	1 ^a	94,08%	4 ^a	66,13%	8 ^a
Vara 03	91,67%	4 ^a	98,48%	3 ^a	100,00%	1 ^a
Vara 04	97,37%	2 ^a	76,46%	6 ^a	72,38%	6 ^a
Vara 05	68,12%	6 ^a	55,74%	8 ^a	74,29%	5 ^a
Vara 06	94,55%	3 ^a	99,41%	2 ^a	62,22%	9 ^a
Vara 07	100,00%	1 ^a	100,00%	1 ^a	80,33%	2 ^a
Vara 08	66,03%	7 ^a	90,47%	5 ^a	75,56%	4 ^a
Vara 10	70,86%	5 ^a	60,23%	7 ^a	66,67%	7 ^a
Média Eficiência	87,62%		86,09%		75,21%	
Área do DEA	28,00		23,104		25,078	

Fonte: Elaboração própria

As irregularidades produtivas observadas nos gráficos são reportadas também em valores na Tabela 5. A média de eficiência nas varas, conforme a linha referida, apresenta uma discreta retração, variando de 87,62% em 2011 até 75,21% em 2013. A vara 8 apresentou um bom crescimento e logo após, uma queda, saindo de 66,03% em 2011, obtendo 90,47% e atingindo 75,56% em 2013, embora, tenha variado para cima uma posição por ano, conforme o ranking apresentado na tabela acima.

A falta de um padrão na produção interfere na eficiência e por consequência, na resposta das varas cíveis da JFCE para a população. A vara 1 consegue obter 2 anos seguidos como a mais eficiente em 2011 e 2012 e tendo uma queda acentuada para 79,37% em 2013. Mesmo com esses resultados, ela alcança uma posição de 3º lugar no ranking para 2013.

Um fator importante de diagnóstico, é a área do DEA, que informa o índice geral de eficiência das varas. Em 2011, este valor foi de 28,00. Em 2012 e 2013, respectivamente 23,104 e 25,078, afirmando assim que o índice de eficiência das varas caiu e no último período apresentou um discreto aumento.

Com relação ao número de varas eficientes por ano, em 2011, temos 3 varas eficientes (varas 1, 2 e 7), para 2012 duas varas (varas 1 e 7 permanecem), e em 2013 apenas uma vara (a vara 3) que teve uma destacada atuação comparativa neste ano. Vale destacar que embora as varas 1 e 7 não tenham atingido a fronteira da eficiência em 2013, elas se aproximaram da mesma obtendo terceiro e segundo lugares respectivamente.

Conclui-se, portanto, que os níveis de eficiência das varas mudam bastante de ano para ano, e que se fossemos apresentar varas de referência em eficiência e regularidade estas seriam as varas 1 e a 7, que aparecem no topo em 2 anos seguidos, 2011 e 2012, e bem ranqueadas em 2013.

Tabela 6 – Projeção pontos fronteira JFCE 2011-2013 (Média Anual)

	2011		2012		2013	
	y1*/x	y2*/x	y1*/x	y2*/x	y1*/x	y2*/x
Vara 01	4,50 (0)	5,69 (0)	4,07 (0)	4,63 (0)	4,41 (+0,91)	5,63 (+1,17)
Vara 02	3,84 (0)	6,08 (0)	3,60 (+0,21)	5,55 (+0,33)	3,27 (+1,11)	5,63 (+1,91)
Vara 03	4,36 (+0,36)	5,77 (+0,48)	4,06 (+0,06)	4,65 (+0,07)	4,46 (0)	5,63 (0)
Vara 04	3,89 (+0,10)	6,05 (+0,16)	3,55 (+0,84)	5,65 (+1,33)	3,31 (+0,92)	5,63 (+1,56)
Vara 05	2,73 (+0,87)	6,29 (+2,00)	3,52 (+1,56)	5,70 (+2,52)	3,22 (+0,83)	5,63 (+1,45)
Vara 06	4,09 (+0,22)	5,93 (+0,32)	3,52 (-0,53)	5,70 (+2,00)	3,88 (+1,46)	5,63 (+2,13)
Vara 07	3,42 (0)	6,29 (0)	3,50 (0)	5,75 (0)	3,27 (+0,64)	5,63 (+1,11)
Vara 08	3,88 (+1,32)	6,06 (+2,06)	4,07 (+0,39)	4,64 (+0,44)	4,25 (+1,04)	5,63 (+1,38)
Vara 10	3,06 (+0,89)	6,29 (+1,83)	3,52 (+1,40)	5,71 (+2,27)	3,50 (+1,17)	5,63 (+1,88)

Fonte: Elaboração própria

A tabela 6 informa o acréscimo necessário para processos arquivados e julgados, de modo que a vara venha a fazer parte da fronteira de eficiência e como resultado, tornar a ser eficiente. Temos como exemplo um caso apenas de vara que potencialmente poderia reduzir seu número de processos julgados para aumentar os arquivados e se tornar eficiente, que é o caso da Vara 6, em 2012, necessitando reduzir em 0,53 os processos julgados e aumentar em 2,00 os processos arquivados, atingindo assim, a eficiência. Vale ressaltar, que para o referido período, a vara 6 obteve 99,41% de eficiência, tendo portanto alcançado o 2º lugar no ranking.

Destacando, que, de acordo com a metodologia as varas eficientes não precisariam aumentar ou diminuir produção (*output*), visto que as mesmas atingiram a fronteira de eficiência. Estas são novamente as varas 1, 2 e 7 (2011), 1 e 7 (2012) e a vara 3 em 2013.

Essa tabela mensura a quantidade que cada vara deverá obter como resultado para seguir e se tornar eficiente, podendo a mesma ser um referencial de metas objetivas ou uma direção de performance.

5 CONCLUSÃO

O Poder Judiciário Federal, no que tange a sua jurisdição, tem como objetivo julgar os processos e dirimir os conflitos sob a ótica da Constituição Federal de 1988. A Justiça como um todo, sofre várias críticas devido a sua atuação e morosidade. Posto isso, deve-se aumentar ao máximo a eficiência em suas varas, para atingir a celeridade que a população tanto clama.

O principal objetivo deste trabalho foi realizar um estudo de eficiência em relação as varas cíveis da Justiça federal no Ceará. Foram selecionadas apenas varas de um mesmo tipo (cíveis) pois estas possuem sua natureza processual semelhante, e portanto, funções de produção comparáveis como requer a metodologia de análise envoltória de dados.

Através deste método e com as informações retiradas diretamente da seção de estatística processual do TRF5, na qual a JFCE faz parte, foi possível medir, comparar e projetar produtividades e eficiências das nove varas cíveis desta região para os anos de 2011, 2012 e 2013. Utilizou-se como unidades de *outputs*, o número de processos julgados e arquivados (média aritmética dos meses no ano), e como *input*, o número de funcionários e juízes, atribuindo peso 5 a este último, responsável mais direto pelos despachos dos processos. Portanto, fez-se uso de um modelo DEA com dois produtos e um insumo.

Por meio de análise gráfica e tabular foi possível observar inicialmente que a produção geral das varas decresceu entre 2011 e 2013, e que houve bastante irregularidade de crescimento e queda entre as varas no período. A irregularidade na produção também condicionou irregularidades nas produtividades e nos níveis de eficiência, resultados ruins que podem refletir em mais insegurança jurídica para a sociedade.

Individualmente, as varas mais eficientes e estáveis (as que são sempre bem ranqueadas e com alto nível/medida de eficiência) foram as varas 1, e 7, principalmente para os anos de 2011 e 2012, e a vara 3 para o ano de 2013. Já as varas com piores desempenhos foram as varas 10 e 6, que precisariam de grandes ajustes para se aproximarem da fronteira de eficiência.

Cabe ao Conselho Nacional de Justiça continuar monitorando seus entes públicos de responsabilidade de forma a cobrar respostas e providências que possam gerar uma melhoria dos serviços públicos para a sociedade. As varas que se mostraram eficientes também devem melhorar suas taxas de congestionamento, dado que a análise realizada neste trabalho é apenas comparativo entre as varas com informações, e que futuras análises com expansão de períodos e de varas podem levar a mudanças no padrão de eficiência requerido.

REFERÊNCIAS

- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 16^a ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. **Measuring and Improving productivity in services**. Edward Elgar publishing, 2008
- FERREIRA, C. M. de C.; GOMES, A. P. **Introdução à análise envoltória de dados: teoria, modelos e aplicações**. Viçosa: Editora UFV, 2009.
- FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991
- KAPLAN, S R. NORTON P. D. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.
- MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 27^a ed. São Paulo: Malheiros, 2002
- OLIVEIRA FILHO, S. M.; OLIVEIRA, K.M.M; OLIVEIRA, L. G. L. MEDIÇÃO DA EFICIÊNCIA DE UNIDADES JUDICIÁRIAS E DE MAGISTRADOS NO ESTADO DO CEARÁ: O SISTEMA EFICIÊNCIA. JUS. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6., 2013, Brasília