

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

SÉRGIO DIAS DOS SANTOS JUNIOR

**A POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES COMO ESTRATÉGIA PARA
OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL DO TJGO**

**GOIÂNIA
2024**

SÉRGIO DIAS DOS SANTOS JUNIOR

**A POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES COMO ESTRATÉGIA PARA
OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL DO TJGO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
stricto sensu em Administração da – Unialfa Centro
Universitário Alves Faria – como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Gestão integrada a mercados.

Orientador: Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

**GOIÂNIA
2024**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

S237p

Santos Junior, Sérgio Dias dos.

A política de valorização dos servidores como estratégia para otimização dos resultados na prestação jurisdicional do TJGO. / Sérgio Dias dos Santos Junior. – 2024.

123 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2024.

1. TJGO. 2. Política de valorização. 3. Estratégia de otimização. 4. Administração eficiente. I. Sousa, Pedro Henrique Rodrigues de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 347.96:005.336.1(817.3)

SÉRGIO DIAS DOS SANTOS JUNIOR

**A POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES COMO ESTRATÉGIA PARA
OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL DO TJGO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
stricto sensu em Administração da – Unialfa Centro
Universitário Alves Faria – como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Gestão integrada a mercados.

Goiânia, de de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

Professor

Professor

**GOIÂNIA
2024**

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares pelo apoio e pela compreensão nos momentos em que precisei me ausentar. Ao meu orientador, pelos ensinamentos e paciência. Aos meus amigos Paulo Henrique Bautzer e João Daniel dos Santos, por compartilharem experiências e me nortearem ao longo do estudo. A minha grande amiga e colega de trabalho Marly Alves da Rocha, por não medir esforços para me incentivar e me auxiliar na busca do conhecimento.

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a política de valorização dos servidores como estratégia da administração para otimização dos resultados na prestação jurisdicional do TJGO. O presente estudo foi desenvolvido em três artigos. Os dois primeiros têm como objetivo selecionar e analisar a literatura sobre a política de valorização de servidores públicos e a entrega jurisdicional. A análise realizada neste trabalho é exploratória, descritiva e quantitativa, baseada nas técnicas e ferramentas de análise bibliométrica dos documentos armazenados nas bases bibliográficas Science Direct, Scielo e Capes. O método adotado foi a pesquisa exploratória quantitativa. A avaliação dos dados foi realizada em duas fases principais: uma perspectiva descritiva e uma análise de confirmação. Primeiramente, utilizou-se a estatística descritiva para resumir e caracterizar os dados coletados. Assim, as variáveis utilizadas na coleta de dados do Relatório Justiça em Números foram: Processos Novos e Baixados, Processos Decididos e Despachados, Quantidade de Servidores e Magistrados e Despesa com Recursos Humanos (incluindo benefícios) nos últimos anos. Foi fundamental verificar a normalidade dos dados, especialmente considerando o tamanho reduzido das amostras utilizadas. Os resultados do estudo mostraram que, o exame da progressão dos investimentos e dos resultados judiciais do TJGO entre 2020 e 2023 revelou uma maior eficiência das operações, mesmo diante dos obstáculos enfrentados durante esse intervalo. O crescimento significativo na quantidade de servidores e juízes foi respaldado por uma administração mais eficiente dos recursos humanos e das despesas relacionadas a benefícios, levando a uma diminuição considerável nos custos por servidor, especialmente entre os anos de 2020 e 2022. Sob a perspectiva processual, o TJGO demonstrou avanços significativos. Entre 2020 e 2023, houve um crescimento na quantidade de novos casos, enquanto a redução de casos finalizados aumentou nesse mesmo intervalo, indicando uma melhoria constante na habilidade de resolver processos. No entanto, a eficácia na gestão requer consideração. Em 2023, registrou-se uma pequena diminuição na quantidade de despachos por servidor e juiz, apesar do crescimento no total de decisões. Isso pode sugerir que o TJGO está dando preferência a sentenças que encerram o processo em vez de atos que promovem o mero andamento. Essa transformação, apesar de trazer benefícios em certos pontos, demanda uma análise mais aprofundada para assegurar que a eficácia administrativa seja mantida.

Palavras-chave: Tribunal de Justiça de Goiás; Investimentos; Política de valorização; Eficiência.

ABSTRACT

The research has the general objective of analyzing the policy of valuing employees as an administration strategy to optimize results in the TJGO's jurisdictional provision. The present study was developed in three articles. The first two aim to select and analyze the literature on the policy of valuing public servants and jurisdictional delivery. The analysis carried out in this work is exploratory, descriptive and quantitative, based on bibliometric analysis techniques and tools of documents stored in the Science Direct, Scielo and Capes bibliographic databases. The method adopted was quantitative exploratory research. Data evaluation was carried out in two main phases: a descriptive perspective and a confirmatory analysis. Firstly, descriptive statistics were used to summarize and characterize the data collected. Thus, the variables used in data collection for the Justice in Numbers Report were: New and Downloaded Cases, Decided and Dispatched Cases, Number of Servants and Magistrates and Human Resources Expense (including benefits) in recent years. It was essential to verify the normality of the data, especially considering the small size of the samples used. The results of the study showed that the examination of the progression of investments and judicial results of the TJGO between 2020 and 2023 revealed greater efficiency in operations, even in the face of the obstacles faced during this interval. The significant growth in the number of employees and judges was supported by more efficient management of human resources and benefits-related expenses, leading to a considerable decrease in costs per employee, especially between 2020 and 2022. From a procedural perspective, the TJGO demonstrated significant advances. Between 2020 and 2023, there was an increase in the number of new cases, while the reduction in completed cases increased in the same period, indicating a constant improvement in the ability to resolve cases. However, management effectiveness requires consideration. In 2023, there was a small decrease in the number of orders per civil servant and judge, despite the growth in the total number of decisions. This may suggest that the TJGO is giving preference to sentences that close the process rather than acts that promote mere progress. This transformation, despite bringing benefits at certain points, requires a more in-depth analysis to ensure that administrative effectiveness is maintained.

Keywords: Court of Justice of Goiás. Investments. Valuation policy; Efficiency.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores permitem observar mudanças significativas	76
Tabela 2 - Desempenho processual por servidor no TJGO no período de 2020 a 2023	82
Tabela 3 - Desempenho processual por servidor no TJGO no período de 2020 a 2023 (por servidor).	82
Tabela 4 - Desempenho processual por magistrado no TJGO no período de 2020 a 2023.....	88
Tabela 5 - Desempenho processual da carga de trabalho e produtividade por magistrado no TJGO no período de 2020 a 2023	88
Tabela 6 - Indicadores da evolução das despesas com RH e a eficiência operacional do TJGO no período de 2020 a 2023	95
Tabela 7 - Indicadores de produtividade com RH por cada indicador de resultado.....	95
Tabela 8 - Desempenho das Despesas com Benefícios do TJGO no período de 2020 a 2023.	102
Tabela 9 - Desempenho das Despesas com Benefícios do TJGO no período de 2020 a 2023, investimento com RH por cada indicador de resultado.	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Administração Pública
<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
EJUG	Escola Judicial de Goiás
GP	Gestão de Pessoas
GIQ	<i>Government Information Quarterly</i>
GIF	Gratificação de incentivo funcional
Idesp	Infraestrutura de Dados Espaciais
IRAMUTEQ	Interface de R para Análises Multidimensionais de Textos e Questionários
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JFRN	Justiça Federal do Rio Grande do Norte
NGP	Nova Gestão Pública
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
TJM	Tribunal de Justiça Militar
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TRF	Tribunal Regional Federal
TRT	Tribunal Regional do Trabalho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL	9
ARTIGO 1 – A POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES COMO ESTRATÉGIA PARA OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA	18
ARTIGO 2 – A POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES COMO ESTRATÉGIA PARA OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL: UM ENSAIO TEÓRICO	38
ARTIGO 3 - POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES COMO ESTRATÉGIA PARA OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO TJGO	60
CONCLUSÃO.....	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE SATISFAÇÃO - SERVIDORES	120

INTRODUÇÃO GERAL

A qualidade da administração pública de um país é um fator chave no seu desempenho econômico e no bem-estar dos seus cidadãos. Administrações públicas eficientes atendem às necessidades dos cidadãos e das empresas. É essencial que as autoridades públicas sejam capazes de se ajustar às novas circunstâncias. Uma administração eficaz, ágil e eficiente é um pré-requisito para a boa gestão de um país e um dos principais motores do crescimento (Matias-Pereira, 2017).

A disposição constitucional, importante para o serviço público, está expressa no artigo 175 da Constituição Federal de 1988, que faz parte do capítulo sobre a Ordem Econômica e Financeira. É importante destacar que a própria Constituição definiu uma distinção evidente entre duas esferas de atuação dos setores público e privado. A primeira, já citada, refere-se ao serviço público (artigos 175 e 176), enquanto a segunda é chamada de domínio econômico (artigos 170 a 174), conforme Brasil (1988).

É importante destacar que a Constituição Federal não oferece uma definição de serviço público. A legislação infraconstitucional, por meio da Lei 13.460/17 (Código de Defesa do Usuário de Serviços Públicos), passou a delinear esse conceito, caracterizando-o como uma atividade administrativa que envolve a prestação direta ou indireta de bens ou serviços à sociedade, realizada por órgãos ou entidades da administração pública. É importante destacar que a Doutrina oferece uma variedade de definições sobre serviço público, as quais frequentemente não geram um acordo entre os estudiosos (Brasil, 2017).

De acordo Oliveira e Pisa (2015), o papel que o governo desempenha na governança é uma variável e não uma constante, porque existem modelos de governança que são centradas no estado e alguns que são mais centrados na sociedade. Uma administração pública em bom funcionamento fornece uma plataforma sólida para o desenvolvimento de negócios e garante serviços de qualidade aos cidadãos e profissionais. Isso, por sua vez, atrai investimentos. É também uma ferramenta central para estruturar o trabalho do governo e transformar as diretrizes políticas em realidade (Graham; Amos; Plumptre, 2003).

E, ainda: “Para cumprir adequadamente o seu papel, a administração pública, nos seus diferentes níveis, federal, estadual e municipal, necessita estar bem estruturada e, dessa maneira, atuar com eficiência, eficácia e efetividade em favor da sociedade” (Matias-Pereira, 2010, p. 7). Assim, nota-se a mudança de paradigma da Administração Pública Clássica para a nova Governança Pública. Envolver os cidadãos em todo o processo de formulação de políticas, facilitar suas iniciativas, coproduzir políticas e governar de forma colaborativa são apresentados

como meios adequados para aproveitar a complexidade das questões públicas atuais, para melhorar a eficácia das políticas públicas e como ferramentas para a democratização. Mais especificamente, espera-se que os servidores públicos do governo respondam mais diretamente às necessidades das partes interessadas e às iniciativas dos cidadãos e as conectem à sua organização (Oliveira; Pisa, 2015).

Assim, em meio a tantos assuntos relevantes no Brasil e em países desenvolvidos, o servidor público se destaca como tema de estudo e debate, uma vez que desempenha um papel crucial no progresso econômico e social. Além disso, possui uma relação de extrema importância tanto com o Estado quanto com os contribuintes (Diniz et al., 2012).

Segundo Souza et al., (2013) os serviços públicos constituem a estrutura permanente e a espinha dorsal da administração. Uma força de trabalho qualificada, profissional e comprometida é, portanto, imperativa para manter os altos padrões da administração pública. Na administração pública brasileira, os servidores públicos recebem um conjunto diversificado de responsabilidades, desde tarefas administrativas e de escritório simples até tomadas de decisão complexas, implementação de políticas e atuação como um elo entre o governo e os cidadãos. Portanto, é vital que os servidores públicos possuam diversas habilidades, como capacidade de compreensão, boas habilidades analíticas e capacidade de estabelecer redes de colaboração e trabalho em equipe bem-sucedido.

Para Cunha (2022) os governos só podem ser eficazes se as pessoas no governo, isto é, seus servidores públicos estiverem valorizados e forem capazes de implementar bem as políticas e os serviços. De acordo Castro (2011), a Gestão do Serviço Público é o processo de treinamento, desenvolvimento, remuneração e gerenciamento de servidores do setor público. Isso inclui o desenvolvimento de políticas projetadas para ajudar os governos a atingir seus objetivos estratégicos e gerenciar sua força de trabalho de maneira mais eficaz e eficiente. Tais políticas garantem que os servidores públicos estejam devidamente equipados para realizar seus trabalhos e que sejam uma força de trabalho motivada e produtiva.

Pois, o papel dos servidores públicos é fornecer serviços governamentais eficientes e eficazes ao público. Eles são responsáveis por garantir que as políticas governamentais sejam implementadas adequadamente e que os serviços sejam prestados de forma eficaz (Diniz et al., 2012).

Lima (2016) afirma que, há um crescente reconhecimento de que o serviço público precisa ser mais eficaz para enfrentar os desafios do século XXI. Em todo o mundo, os governos introduziram uma série de iniciativas para melhorar a eficácia do serviço público, incluindo os planos de reforma do serviço público. Um dos elementos-chave dos planos de reforma é

melhorar a gestão de recursos humanos no serviço público. O objetivo é criar uma força de trabalho mais eficiente e eficaz, mais bem equipada para lidar com os desafios do futuro. Uma parte fundamental disso é a capacitação do governo e a melhoria da gestão do desempenho. As iniciativas de reforma do serviço público estão criando equipes mais bem equipadas para lidar com os desafios e que estão gerando resultados para os contribuintes.

Nesse sentido, as organizações necessitam de um modelo de administração que crie uma nova perspectiva de gerenciamento e desenvolva políticas de incentivo aos colaboradores, a fim de otimizar a entrega de produtos e serviços. Assim, espera-se que os gestores das organizações, públicas ou privadas, sejam capazes de propor mudanças evolutivas que agreguem valor ao produto ou serviço final (Alves; Freire; Quevedo, 2016).

Nas organizações públicas, as disfunções burocráticas ainda são as principais responsáveis pela morosidade na entrega do serviço ao cidadão. O excesso de formalismo, a rígida hierarquização e a inexistência da gestão por competência são alguns dos vilões da esfera Judiciária. Diante deste contexto, Damasceno (2012), comenta que, torna-se imprescindível a redefinição do sistema judiciário por meio da adoção de práticas de gestão Estatal inovadoras, que priorize o planejamento estratégico como ferramenta fundamental da administração judiciária, trazendo para o setor público, práticas adaptadas da esfera privada.

A partir de 2007, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) passou a estabelecer alguns padrões e diretrizes nacionais para o funcionamento dos tribunais, especialmente, no que se refere à gestão estratégica e, conseqüentemente, à administração de recursos humanos, de tecnologia da informação e financeira. Desde então, o Poder Judiciário tem passado por importantes transformações, buscando permanentemente a efetividade na prestação jurisdicional (CNJ, 2007). O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) apresentou em 2009 seu primeiro plano estratégico de longo prazo, utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), adaptada ao setor público. As perspectivas adotadas pelo Judiciário são sociedade, processos internos e recursos.

Como estratégia para otimizar os processos internos¹, garantindo a eficiência e eficácia da sua atividade-fim, o TJGO passou a investir na valorização de seus servidores, por meio de incentivo funcional, cursos de capacitação e bolsas de estudo graduação e pós-graduações *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* (CNJ, 2011). Com a publicação da Resolução nº 126/2011, ficou

¹ A melhoria de processos consiste em uma série de medidas que uma empresa implementa para aprimorar a eficácia e a performance de suas operações e resultados. Neste crescimento de desempenho, observa-se minimização de falhas e imprecisões; diminuição do uso inadequado de tempo e recursos financeiros; e superação de obstáculos e dificuldades que a organização enfrenta (CNJ, 2011).

estabelecido pelo CNJ o Plano Nacional de Capacitação. No ano seguinte foram publicadas a Lei Estadual nº 17.663/2012 e a Resolução nº 14/2012, da Corte Especial do TJGO. Tais documentos estabeleceram o Programa Permanente de Capacitação para os Servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e tem por objetivo, em seu artigo 1º. Posteriormente, em 2015, foi criada a Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, cujo objetivo primordial é capacitar seus servidores e magistrados para aquisição de conhecimento e técnicas com vistas a melhoria dos resultados. Sob esse enfoque, a intenção é pesquisar acerca do impacto da política de valorização dos servidores na prestação jurisdicional no âmbito do TJGO (CNJ, 2024).

Neste contexto, o Prêmio CNJ de Excelência foi estabelecido no ano de 2019 para substituir o antigo Selo Justiça em Números², que estava em vigor desde 2013. Durante esse período, diferentes critérios foram aprimorados e acrescentados ao regulamento do prêmio, que se divide em quatro principais áreas: governança, produtividade, transparência, dados e tecnologia. A avaliação dos tribunais é feita com base em políticas judiciárias, eficiência, gestão e organização de dados. Dessa maneira, os tribunais de cada ramo da justiça são classificados em quatro categorias distintas: "Excelência", "Diamante", "Ouro" e "Prata" (CNJ, 2024).

Todos os órgãos judiciários estão envolvidos na premiação de Excelência do CNJ, abrangendo os tribunais de instância superior, os TJs dos 26 estados e o do Distrito Federal, os TRFs, os TRTs, os TREs e os TJMs. A partir do ano de 2024, o Prêmio de "Excelência" será concedido a cada ramo da justiça, premiando o melhor tribunal de cada segmento que tenha cumprido a maioria dos requisitos necessários para a premiação. Além disso, as categorias "Diamante", "Ouro" e "Prata" passarão a ser atribuídas com base na nota mínima alcançada pelo Tribunal, e não apenas em sua posição no ranking. Caso nenhum tribunal alcance as notas estabelecidas, a premiação será garantida a um número mínimo de tribunais premiados, seguindo rigorosamente os critérios determinados e uma nota mínima específica (CNJ, 2024).

No âmbito estadual, a Lei nº 17.663, de 14 de junho de 2012, dispõe sobre a reestruturação da Carreira dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Goiás e dá outras providências.

Art. 24. A gratificação de incentivo funcional (GIF) em razão de conhecimentos e habilidades adicionais incidirá sobre o vencimento e será devida a partir da apresentação de documentos hábeis para instruir requerimento: I - por ações de treinamento que totalizem pelo menos 120 (cento e vinte) horas, na proporção de 2% (dois por cento), observado o limite de 10% (dez por cento), renovando-se a cada quinquênio a partir da concessão de cada percentual de 2% (dois por cento). II - em

² Neste estudo os dados foram retirados da versão 2024, que se refere ao ano base de 2023.

virtude da conclusão de curso oficial de pós-graduação lato sensu ou stricto sensu em área de interesse do Poder Judiciário, na proporção de: a) 30% (trinta por cento), em se tratando de título de Doutor; b) 20% (vinte por cento), em se tratando de título de Mestre;

c) 10% (dez por cento), em se tratando de certificado de Especialista. § 1º São cumuláveis as gratificações de incentivo funcional (GIF) por curso de pós-graduação, de modo que a concessão por um título de cada nível não impede a de outro. § 2º A gratificação de incentivo funcional (GIF) pela conclusão de curso de pós-graduação não impede a de ações de treinamento, nem está gratificação impede aquela, ambas calculadas sobre o vencimento.

A fim de ilustrar em que termos aspectos relativos à valorização das pessoas têm recebido atenção no plano normativo, traz-se o que dispõe a Resolução CNJ nº 240/2016, em seu art. 8º, inciso XIV: “[...] Art. 8º São diretrizes para promover a valorização e a para garantir ambiente de trabalho adequado e qualidade de vida aos magistrados e servidores: [...] XIV – primar para que as condições de trabalho e as ações de valorização favoreçam a motivação, o comprometimento organizacional, a cooperação e a retenção de talentos” (CNJ, 2016).

Assim, conforme mencionado por Bergue (2019), o importante não é simplesmente listar as ações possíveis, mas sim estar consciente e convencido de que valorizar as pessoas através de diferentes formas de reconhecimento tem o potencial de aumentar significativamente o engajamento no trabalho. As pessoas se envolvem mais quando encontram significado no que fazem. Portanto, é um desafio para o gestor construir essa conexão entre as atividades realizadas e o impacto percebido no resultado do trabalho - ou seja, o significado. É papel da liderança, atuando como educadora e trabalhando em conjunto com a equipe, dominar a estratégia da empresa e traduzir seus elementos, especialmente os objetivos, de forma a atribuir significado local a esses objetivos e transformá-los em ação.

Tendo um macrodesafio a ser cumprido pelo TJGO, como: “Aperfeiçoar a gestão de pessoas” para fortalecer a política de gestão de pessoas, estimulando as práticas desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Tendo como indicador o percentual da força de trabalho total participante de ações de qualidade de vida no trabalho; Índice de Capacitação de Magistradas e Magistrados e o Índice de Capacitação de Servidoras e Servidores (CNJ, 2021).

A evolução dos servidores é fundamental no âmbito das equipes de trabalho, uma vez que é nesse cenário que ocorre a interação mais próxima entre as pessoas - os líderes e os demais integrantes desses grupos. É nesse ambiente que as pressões inerentes às dinâmicas sociais surgem, podendo ser resolvidas em alguns casos, ou então persistir, prejudicando os relacionamentos e afetando a saúde dos indivíduos. Portanto, a equipe representa a esfera mais

significativa e intensa das complexas relações que influenciam a gestão de pessoas, especialmente no setor público. Um dos aspectos importantes nesse contexto e processo é o gerenciamento do desempenho dos colaboradores (Costin, 2010).

Discutir o assunto requer uma reflexão não apenas sobre esse ciclo de administração em si, à luz do conceito de habilidades, mas também sobre as habilidades gerenciais necessárias para alcançá-lo. A gestão por habilidades, como é sabido, destaca as pessoas e suas habilidades, busca identificá-las, desenvolvê-las e aplicá-las de acordo com o interesse público. Essas habilidades que as pessoas possuem, seja por natureza ou adquiridas através de suas experiências pessoais, acadêmicas ou profissionais. Em tais situações, são habilidades com as quais as pessoas geralmente se identificam e têm interesse em colocá-las em prática. Assim, compete aos líderes identificar e acompanhar o interesse das pessoas de forma que esteja em sintonia com a estratégia da empresa (Bergue, 2019).

A problemática, obviamente, é intrincada, entretanto outra manifestação da importância talvez esteja demandando maior consideração: o apreço pelos indivíduos. A vertente comportamental representa fator crucial a ser analisado ininterruptamente. Indivíduos alteram seus estados de espírito, suas esperanças, seus interesses, praticamente a todo instante. Desse modo, abrem-se brechas de atenção que necessitam do olhar e da atuação dos colegas, sobretudo da liderança. (Bergue, 2019). E a solução está mais no perceber (que é uma habilidade) do que na reação (que é condicional e humana). O autor continua:

Por fim, as pessoas tendem a se engajar mais intensamente no trabalho na medida em que encontram nele significado. Construir essa ponte entre as atividades desenvolvidas e o impacto percebido em relação ao resultado do trabalho – o significado – é desafio que se impõe ao gestor. Nesse particular, compete à liderança, na qualidade de agente educador, articulada com a equipe, o domínio da estratégia institucional e a capacidade de traduzir seus elementos constituintes, especialmente os objetivos, imprimindo significado local àqueles intentos, a fim de convertê-los em ação (Bergue, 2019, p. 105).

Nessa situação, destacam-se elementos como a habilidade de avaliação crítica dos resultados do trabalho dos colaboradores e dos processos envolvidos, a capacidade de motivar a equipe, levando em consideração as habilidades específicas de cada membro, a valorização do potencial transformador das práticas de engajamento e valorização dos colaboradores nos processos de decisão, elaboração, execução e avaliação da implementação de novos métodos de trabalho (processos) e de resultados (produtos públicos de relevância para a comunidade). Bergue (2019) cita atitudes específicas de valorização:

a) atentar para cada esforço empreendido e resultado entregue pelos colegas e atribuir o devido reconhecimento, seja sob a forma de elogio fundamentado, de referência junto

à equipe; b) oferecer contribuição e retorno sobre o trabalho para fins de qualificação da entrega subsequente; c) solicitar opinião em assunto de domínio (ou de interesse) do colega; d) conferir maior autonomia (confiança); e) delegar mais autoridade (e responsabilidade); f) solicitar contribuições no âmbito da gestão; entre outras ações (p.104-105).

Apesar da fragmentação em distintas áreas do saber, de maneira desorganizada, foi possível determinar o conceito de valorização do colaborador a ser utilizado neste estudo.

(...) primeiro e acima de tudo uma resposta construtiva; é também um julgamento feito sobre a contribuição da pessoa, que reflete não somente o desempenho no trabalho, mas também a dedicação pessoal e engajamento. Por fim, reconhecimento está inserido em uma base regular ou *ad hoc*, e é expressa formal ou informalmente, individual ou coletivamente, privada ou publicamente e monetariamente ou não monetariamente (Brun; Dugas, 2008, p. 727).

Os especialistas apontam que a escassez de pesquisas sobre o assunto pode ser atribuída a diversas razões acadêmicas, tais como a falta de interesse ou estímulo para investigar o tema, a utilização de diferentes termos para abordar as questões que o envolvem, como é o caso na Psicologia ou no campo do trabalho, bem como a análise de diversos aspectos do assunto em outras áreas, como por exemplo na gestão de recursos humanos no setor privado, em questões sindicais e na literatura sobre motivação no serviço público (Bergue, 2019).

A tentativa de compreender a importância do funcionário público é um desafio que requer alguns passos iniciais antes de chegarmos à definição exata. Esta tarefa não é simples, pois envolve uma análise detalhada e cuidadosa do papel desempenhado por esses profissionais no serviço público (Macarenco, 2006).

Assim, nos últimos tempos, grandes transformações têm sido experienciadas pelas empresas devido aos progressos tecnológicos. Entretanto, essas transformações não se restringem apenas às instalações físicas e aos produtos, mas também aos comportamentos e culturas organizacionais. Logo, para que as empresas se ajustem à nova realidade, é essencial reconhecer seus colaboradores não apenas como meros "recursos humanos", mas sim como o "capital humano" da empresa (Spinelli, 2015).

Em relação ao capital humano, Kwon (2009) ressalta a importância de promover a excelência e a competitividade, uma vez que as pessoas são fundamentais para que a empresa se torne verdadeiramente competitiva. Essa perspectiva considera os colaboradores como um componente essencial da organização e, portanto, precisam ser capacitados e geridos adequadamente. Segundo Youndt e Snell (2004), as práticas de gestão de pessoas, recrutamento e desenvolvimento podem contribuir para aumentar o capital intelectual dos funcionários, resultando em melhorias no desempenho da empresa. Dessa maneira, é possível afirmar que

atrair, desenvolver e reter talentos proporcionam ao setor de gestão de pessoas o reconhecimento como um parceiro estratégico pelas empresas (Macarenco, 2006).

Assim, a pesquisa visa responder à seguinte lacuna evidenciada na literatura e em campo: A política de valorização dos servidores do TJGO contribui para a melhoria da prestação jurisdicional no judiciário goiano?

A pesquisa tem como objetivo analisar a política de valorização dos servidores como estratégia da administração para otimização dos resultados na prestação jurisdicional do TJGO. E os objetivos específicos são: identificar os avanços na administração pública e no Poder Judiciário Brasileiro; analisar a política de gestão de pessoas do TJGO, em relação à valorização dos servidores; e investigar, por meio de análise de pesquisa em unidades judiciárias de primeiro e segundo graus do TJGO, se a valorização profissional reflete na produtividade.

O presente estudo está estruturado em três artigos. O primeiro refere-se à uma pesquisa bibliométrica, por meio da qual foram pesquisados e selecionados estudos em relação à administração pública, valorização de servidores públicos e serviços judiciários. O segundo trata-se de um ensaio teórico, em que foram analisados estudos clássicos e recentes acerca do tema. O último artigo, analisa a partir de um embasamento teórico, ideias sobre modelos de gestão que se fundamentam em competências e seus principais aspectos, além de explorar os aspectos específicos da gestão pública e da administração de recursos humanos no Poder Judiciário Goiano.

ARTIGO 1 – A POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES COMO ESTRATÉGIA PARA OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA³

The policy for valuing civil servants as a strategy for optimizing results in the jurisdictional provision: a bibliometric review

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a literatura sobre a importância da política de valorização de servidores públicos na entrega jurisdicional eficiente. A análise realizada neste trabalho é exploratória, descritiva e quantitativa, baseada nas técnicas e ferramentas de análise bibliométrica dos documentos armazenados nas bases bibliográficas Science Direct, Scielo e Capes, pesquisas publicadas entre os anos 2017 a 2023. O período de busca seria dos últimos cinco anos, porém, não foi encontrada uma quantidade significativa de artigos neste período. Os resultados a partir da identificação e seleção de 26 estudos nacionais e internacionais, mostram que, para que a implementação e aplicação da Política de Valorização do servidor público ocorra de maneira efetiva, é fundamental retomar as reflexões relacionadas a esse assunto no contexto da administração pública, desenvolver e disseminar essa prática entre os órgãos governamentais. Dessa forma, será possível utilizar o processo como meio de alcançar as transformações necessárias para melhorar o desempenho e a entrega de valor da gestão, resultando em benefícios e aprimoramento dos serviços de prestação jurisdicional oferecidos à população de forma eficiente.

Palavras-chave: Política de Valorização; Servidor Público; Gestão Judicial.

ABSTRACT

The general objective of this research is to analyze the literature on the importance of the policy of valorization of public servants in efficient jurisdictional delivery. The analysis carried out in this work is exploratory, descriptive and quantitative, based on bibliometric analysis techniques and tools of documents stored in the Science Direct, Scielo and Capes bibliographic database, research published between the years 2017 to 2023. The search period would be the last five years, however, a significant number of articles were not found in this period. The results from the identification and selection of 26 national and international studies, show that, for the implementation and application of the Public Servant Valuation Policy to occur effectively, it is essential to resume reflections related to this subject in the context of public administration, develop and disseminate this practice among government bodies. In this way, it will be possible to use the process as a means of achieving the necessary transformations to improve performance and delivery of management value, resulting in benefits and improvement of judicial services offered to the population in an efficient manner.

Keywords: Valorization Policy; Public server; Judicial Management.

³ Artigo se encontra dentro das normas de publicação da Revista Brasileira de Gestão Pública, à qual foi submetido.

1 INTRODUÇÃO

A 'era da austeridade'⁴ moldou durante quase uma década o nível e o modo de prestação de serviços públicos, a nossa compreensão do papel e do funcionamento democrático do Estado, e a relação entre o Estado e seus cidadãos. Esta era acelerou as mudanças que começaram durante a década de 1980, quando o neoliberalismo se tornou o farol nas políticas públicas e mudou o papel do governo na sociedade (Sátiro; Sousa, 2021). A governança do setor público, incluindo o conteúdo e a gestão das políticas públicas, passou da administração pública para uma nova gestão pública, sendo esta última caracterizada pelos seus princípios fundamentais de gerencialismo e mercantilização (Correio et al., 2019; Camões et al., 2023).

Ao longo da história foram adotados modelos de gestão que, sempre tiveram como objetivo melhorar os processos para maximizar a produtividade dos servidores. Porém, essas mesmas práticas procuraram erroneamente suprimir comportamentos associados à proatividade e à tomada de decisões. As mudanças no contexto político, social e econômico, acompanhadas do surgimento de condições de trabalho dignos e humanos, levaram a uma reorientação e evolução dos processos de gestão, que passaram a investir no potencial humano através da estruturação de ambientes, através do desenvolvimento da qualidade de vida e estudos de motivação, com o objetivo de melhorar a produtividade e a qualidade dos resultados (Fernandes; Ferreira, 2015).

A globalização⁵, os modelos tecnológicos e os novos conceitos de trabalho com a informação criaram verdadeira revolução na forma como as pessoas são geridas, afetando tanto a gestão privada como a pública. O primeiro marco na reforma das relações individuais e coletivas de trabalho no Brasil foi a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) estabelecidas em 1943 por Getúlio Vargas. No campo da administração pública, a Constituição Federal de 1988 (CF/88) representou um ponto de inflexão que estruturou a organização político-administrativa e proporcionou avanços significativos ao estabelecer os princípios da legalidade,

⁴ Após a crise global de 2008, a abordagem de austeridade ganhou relevância. Enquanto na Inglaterra o primeiro-ministro conservador David Cameron anunciava o início da “Era da Austeridade”, as opiniões econômicas se dividiram entre apoiadores e críticos da austeridade. Em 2010, o renomado dicionário Merriam-Webster's escolheu a palavra “austeridade” como a palavra do ano devido ao alto número de buscas relacionadas a ela na internet. Com a intensificação da crise na Europa e a implementação de medidas de austeridade em países periféricos, surgiram movimentos contra a austeridade e um aumento do debate acadêmico sobre o assunto (Farmer; Zabczyk, 2018).

⁵ A globalização é um conceito que se refere ao processo de integração e interdependência entre países e culturas ao redor do mundo. Esse fenômeno é impulsionado por avanços tecnológicos, comunicação e comércio, que facilitam a troca de informações, bens e ideias em uma escala global. A globalização impacta diversos aspectos da vida cotidiana, desde a economia até as tradições culturais, promovendo tanto oportunidades quanto desafios para nações e sociedades (Fernandes; Ferreira, 2015).

da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência na administração pública, erguendo assim o desafio, de formular os instrumentos necessários para tirar partido dos avanços realizados (Brasil, 1988).

De acordo com a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) n. 32/2020 (Brasil, 2020) o artigo 39-A faz menção acerca da criação definitiva de um sistema de gerenciamento baseado em resultados, com a definição de objetivos de forma específica para cada setor e indivíduo. Essa ferramenta serviria também como uma maneira de possibilitar a demissão de funcionários em caso de desempenho insatisfatório, algo que é uma regra presente na legislação, porém sem regulamentação e orientação.

Para implementar a PEC, é necessário que a Administração Pública municipal, estadual e federal transcenda a visão departamental das pessoas que trabalham no setor público e passe a adotar uma visão gerencial, incluindo a criação de metas, indicadores e a elaboração de um sistema de acompanhamento e avaliação dos colaboradores. Ainda, a referida PEC cria regras transitórias para aplicação imediata da avaliação de desempenho institucional e individual. Assim, o foco da Administração Pública na eficiência, eficácia, controle e indicadores-chave de desempenho introduzidos pela nova gestão pública, vêm aumentando a padronização dos serviços, a partir de uma exigência na demanda na prestação jurisdicional eficiente (Oliveira et al., 2019; Camões et al., 2023).

Em relação à Justiça do Brasil, os problemas não podem ser analisados somente pela atuação do juiz nos processos, pelas partes envolvidas ou pela falta de eficácia do sistema legislativo em prevenir ou resolver conflitos. Agora, também se considera a gestão administrativa do Poder Judiciário, dos cartórios e dos casos como possíveis soluções para o problema da ineficiência da Justiça brasileira (Luz et al., 2022; Camões et al., 2023).

Portanto, os programas de reconhecimento de funcionários⁶ devem ser projetados para reconhecer e valorizar o trabalho do Poder Judiciário. Tais programas não apenas celebram as realizações individuais, mas também reforçam os valores e objetivos da organização. Ao reconhecer os esforços dos colaboradores, as organizações, principalmente, as públicas, podem aumentar a satisfação no trabalho, aumentar o envolvimento e promover uma cultura onde a excelência é celebrada (Correio et al., 2019).

Observa-se que a política de valorização desenvolve melhores práticas para estabelecer

⁶ Um programa de reconhecimento de colaboradores é uma estratégia adotada pelas organizações para apreciar o desempenho, a dedicação e as realizações de seus funcionários. É possível incorporar diversas ações e métodos de reconhecimento, como recompensas, incentivos financeiros e diplomas. A finalidade é fortalecer ações e resultados benéficos, estimular os colaboradores e, ao mesmo tempo, promover um clima organizacional mais participativo e eficiente (Correio et al., 2019).

o padrão de alto desempenho sempre que um servidor é recompensado em alguma categoria, o que torna o estudo relevante, pois à medida que os trabalhadores serão motivados a atingir metas, a prestação jurisdicional será entregue com eficiência à sociedade. Assim, é interesse do tribunal criar um ambiente de trabalho positivo e entusiasmado para com o modelo de política de recompensa, treinamento e reconhecimento (Luz et al., 2022; Correio et al., 2019; Camões et al., 2023).

Conforme Resolução nº 325 de 29/06/2020, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) prevê a formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento de justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos do Poder Judiciário, magistrados, servidores, pela sociedade e pelos atores do sistema de justiça. Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de gestão documental, gestão da informação, gestão de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão.

Dada a escassez de estudos bibliométricos que tratem da política de valorização de servidores públicos, o estudo pretende trazer contribuições no âmbito acadêmico e gerencial ao analisar as pesquisas que versam sobre a importância da valorização do servidor público, principalmente na área do Poder Judiciário. Diante do contexto, o estudo tem como objetivo realizar uma análise bibliométrica da produção científica sobre a importância da política de valorização de servidores públicos na entrega jurisdicional eficiente.

Utilizou-se o método bibliométrico com base em artigos coletados na Science Direct, Scielo e CAPES, sendo uma das principais fontes de dados científicos para analisar citações, co-citações, coautoria e co-ocorrência de palavras.

O presente artigo está estruturado, além desta introdução, em: referencial teórico, procedimentos bibliométricos, bem como os limites metodológicos, resultados/discussão - a discussão sobre desempenho e gestão do desempenho à luz das percepções colhidas na pesquisa bibliométrica, considerações finais e referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

No que diz respeito às possíveis causas da falta de motivação do servidor público efetivo, Luz et al., (2022) destaca que, na Administração Pública, muitos funcionários têm perdido gradualmente seu entusiasmo. O autor identifica como principais razões a ausência de um sistema de mérito eficaz, que incentive e reconheça o bom desempenho, juntamente com a estabilidade concedida de maneira abrangente e quase incondicional, equiparando injustamente os talentosos e os incompetentes. Além disso, o autor menciona que a esses fatores se somam as críticas contínuas do governo, da sociedade e da mídia, o que contribui significativamente para a crescente perda de confiança e autoestima dos servidores públicos no Brasil.

Desta maneira, para os funcionários públicos, a responsabilidade será desempenhada de forma eficaz graças ao empenho e dedicação do servidor, e isso só ocorrerá se ele compreender a importância de suas tarefas e metas, o que o motivará a se esforçar mais para alcançar resultados superiores. De acordo com outros autores Oliveira et al., (2020), um sistema baseado em mérito não seria a solução ideal para resolver o problema da desmotivação entre os servidores, uma vez que cada pessoa é única e possui pensamentos e comportamentos distintos. Para eles, esse sistema pressuporia igualdade entre os servidores, sobretudo em relação às oportunidades. No entanto, na visão dos autores, essa afirmação apresenta falhas, uma vez que as pessoas e seus sistemas de pensamento e comportamentos não são iguais, o que implica em diferenças em termos de qualidades e valores, por exemplo, que são considerados em um programa de mérito e performance.

Portanto, apesar de todos os servidores terem chances iguais, a subjetividade de cada um pode determinar os resultados considerados "ótimos" ou "não ótimos" diante de determinada situação. Já, Palma (2017), em sua pesquisa, também abordou a questão da desmotivação dos servidores e a insatisfação deles em relação aos critérios de promoção para cargos de confiança na Administração Pública em geral. O autor identificou fatores apontados na literatura sobre o tema, destacando a desigualdade na ascensão aos cargos, uma vez que critérios profissionais não são considerados, resultando em sentimentos negativos por parte dos servidores. Isso causa estagnação e falta de perspectivas de crescimento, gerando desinteresse por parte dos servidores que almejam tais cargos, e buscando desenvolvimento profissional e formação. Um dos pontos destacados foi a utilização de critérios político-partidários na promoção, o que contribui para a insatisfação geral.

Assim, os autores citados concordam que, a valorização dos colaboradores nas empresas é fundamental na era atual do conhecimento e em um cenário de competitividade cada vez mais acirrada. Dessa forma, a Gestão de Pessoas (GP) nas empresas desempenha um papel crucial, visto que suas diretrizes e estratégias devem desenvolver habilidades organizacionais que resultem em conquistas superiores. A Gestão de Pessoas é a capacidade de administrar os recursos humanos de uma empresa, por meio de políticas e práticas de valorização, com o objetivo de alcançar e manter uma vantagem competitiva. Nesse sentido, os colaboradores são considerados a principal fonte de competência essencial das organizações (Zwicker et al., 2018).

Conforme os escritores, uma habilidade fundamental pode ser caracterizada como a habilidade organizacional que gera grande valor e que destaca a organização de seus rivais. De acordo com Oliveria et al., (2020), uma habilidade fundamental possui três atributos: é útil e flexível, sendo aplicável em diversos mercados; proporciona benefícios tangíveis aos clientes; e é de complicada replicação.

Assim, quanto aos possíveis motivos de desmotivação dos funcionários efetivos, Luz et al., (2022) ressaltam que, é notável na gestão pública que muitos servidores estão gradualmente perdendo seu incentivo. Segundo os autores, os principais motivos incluem a ausência de um sistema de mérito eficaz, que incentive e reconheça o bom desempenho, juntamente com a estabilidade garantida de maneira extensiva e quase sem restrições, nivelando, de forma injusta, os indivíduos competentes e incompetentes.

Além disso, as críticas frequentes do Estado, da população e da mídia também têm um papel importante no declínio da autoestima e confiança dos funcionários públicos no país. Dessa forma, o servidor público irá desempenhar suas funções de forma eficaz, graças ao seu empenho e dedicação. Esse comprometimento só será alcançado caso ele compreenda a relevância de suas tarefas e busque atingir seus objetivos, o que o motivará a se empenhar ainda mais e obter resultados superiores (Zwicker et al., 2018).

De acordo com Coelho e Menon (2018), a falha de um ambiente que promova o reconhecimento e o valor do trabalho pode impactar negativamente a percepção dos funcionários públicos sobre suas carreiras. Tornando-se motivo de apreensão, percebe-se que para eles o trabalho representa simplesmente segurança e a certeza de que suas demandas financeiras serão supridas, diante da imprevisibilidade do mercado. De acordo com as autoras, é importante considerar que trabalhar vai além de simplesmente trocar sua habilidade por um pagamento fixo. Existe uma compensação social associada a esse procedimento (Zwicker, et al., 2018).

A gestão pública passa por constantes mudanças em busca de crescimento e aprimoramento para melhor atender a sociedade. Com o declínio das práticas tradicionais de administração, surge a Nova Gestão Pública (NGP), buscando aumentar a eficiência e eficácia do setor público. Essa abordagem se afasta cada vez mais da burocracia, incorporando conhecimentos gerenciais do setor privado e priorizando a valorização do cidadão como foco principal. É fundamental que os funcionários do setor público estejam engajados e atuantes no local de trabalho, de modo a realizarem suas tarefas de maneira eficaz, proporcionando um serviço de qualidade e respeito ao público em geral (Denhardt et al., 2018).

A inspiração é um poderoso estímulo que leva a pessoa a realizar e alcançar novas metas em diversos aspectos de sua vida, e quanto maior for o desejo das pessoas de se superarem, enfrentarem desafios, colaborarem com os colegas para alcançarem seus objetivos, mais felizes ficarão e maior será o seu êxito dentro da empresa (Denhardt et al., 2018).

A divulgação desses estudos ressalta a importância de implementar medidas governamentais eficazes que visem valorizar o funcionário, cuidar de sua saúde e monitorar a gestão de forma a assegurar a sua satisfação sem comprometer sua atuação. Mesmo abordando tópicos como otimização das condições laborais, reconhecimento do funcionário e aprimoramento dos percursos profissionais, essas pesquisas se destinam a diferentes audiências, incluindo profissionais de recursos humanos, educadores e profissionais da área da saúde. Em todo caso, os estudos mencionados anteriormente corroboram com a urgência destacada neste texto.

3 MÉTODO

A presente investigação trata-se de uma pesquisa bibliométrica com abordagem quantitativa. Esta atividade resulta em numerosos artigos acadêmicos cuja compilação e análise são necessárias para poder avançar nos diferentes campos de pesquisa e onde os estudos bibliométricos adquirem grande importância e utilidade ao tornar visíveis temas, autores e impacto científico dos trabalhos consultados (Ellegaard, 2018).

A análise bibliométrica de publicações científicas constitui parte fundamental das ferramentas do processo de pesquisa, tornando-se um método de avaliação essencial. A enorme utilidade da bibliometria permite-nos refletir sobre os estudos realizados numa determinada área do conhecimento, conhecer as pessoas e instituições relacionadas com uma área concreta de investigação e avaliar o desempenho dessas pessoas e instituições (Moral *et al.*, 2020; Ellegaard, 2018; Moral *et al.*, 2020). Na pesquisa em questão, a mensuração da qualidade dos

estudos selecionados, foi de acordo com as plataformas de buscas.

Para tanto, a presente pesquisa colocou as seguintes questões: (i) qual a quantidade de publicações acadêmicas que tratam sobre a política de valorização de servidores públicos no período de busca com filtro? (ii) quais pesquisas utilizaram o estudo de caso sobre a política de valorização de servidores públicos? (iii) qual a frequência dos termos chave deste estudo?

Este estudo apresenta os resultados obtidos a partir de uma análise bibliométrica com recorte temporal limitada entre 2017 e 2023. A escolha do período se iniciou com cinco anos (2019-2023), porém, diante da pouca literatura encontrada, o período foi estendido para o ano de 2017. O período de busca nas plataformas, compreendeu o mês de agosto a novembro de 2023.

É significativo avaliar qual base de dados escolher para medir a produção acadêmica. Esta pesquisa optou pela base de dados: Science Direct, Scielo e Capes. Para localização de artigos, foi realizada uma combinação de termos em duas estratégias de busca. Na primeira estratégia nas bases de dados Science Direct e Scielo, os termos “Valorization Policy” AND “Public Server” AND “Judicial Management”. Na segunda estratégia na plataforma da Capes, foram combinados os mesmos termos da primeira varredura, porém, escritos em português: “Política de Valorização” AND “Servidor Público” AND “Gestão Judicial”. Em ambas as estratégias nas referidas bases de dados, o termo “Política de Valorização” foi combinado no campo de palavra-chave do resumo.

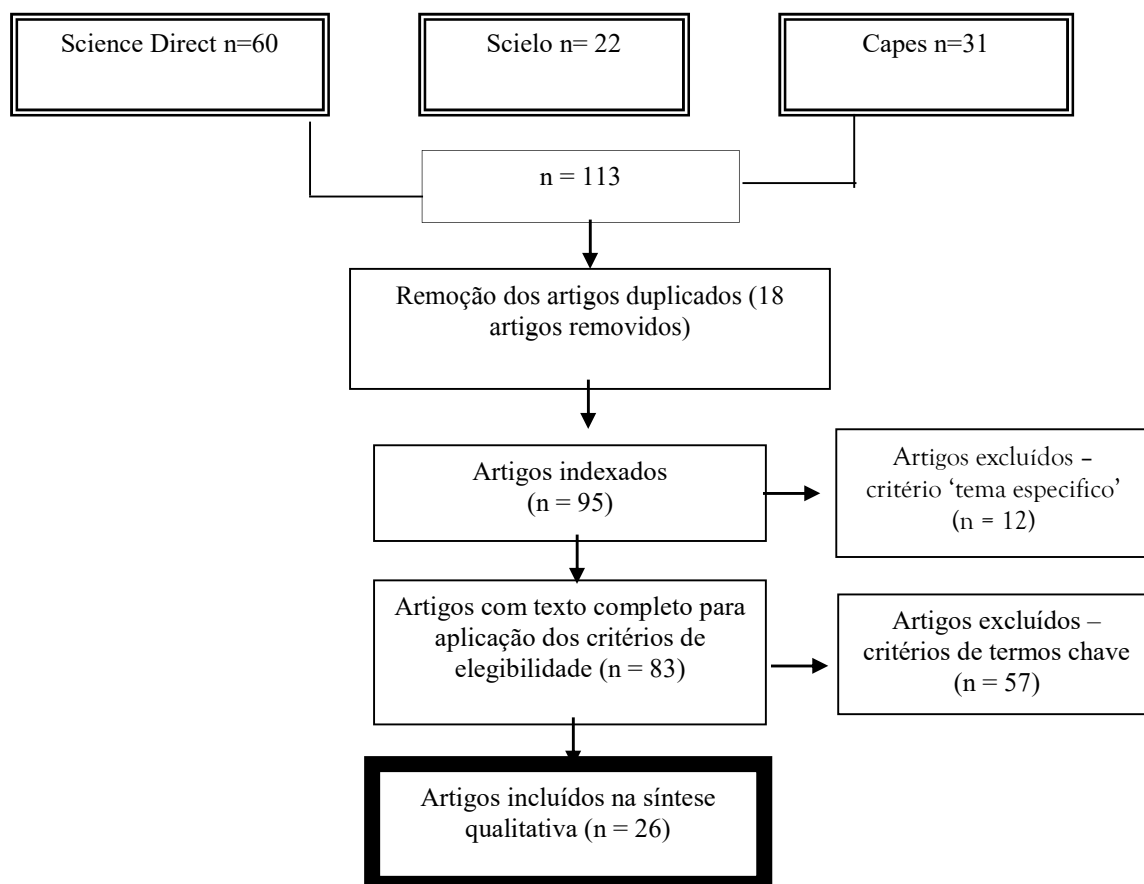
Foi ainda empregado o software Interface de R para Análises Multidimensionais de Textos e Questionários (IRAMUTEQ) para apoiar a análise dos dados do estudo em questão. Possibilita variadas formas de processamento e estudos estatísticos em textos gerados. Uma das vantagens é a sua gratuidade no conceito de código aberto. Baseia-se no programa R e na linguagem de codificação python. Em 2009, Pierre Ratinaud lançou-o em francês, porém agora ele conta com dicionários abrangentes em diferentes idiomas. No território brasileiro, sua utilização teve início em 2013 e a comunidade da saúde tem adotado essa tecnologia.

O software IRAMUTEQ oferece aos usuários a possibilidade de realizar cinco tipos de análises: análises estatísticas de texto tradicionais; identificação de características específicas de grupos; classificação hierárquica descendente; avaliação de similaridades e visualização de nuvem de palavras. Destaca-se que a utilização do programa não equivale a uma forma de análise de informações, mas sim um recurso para manipulá-las, logo, não finaliza tal avaliação, visto que a compreensão é fundamental e cabe ao pesquisador.

Neste trabalho, foi empregada a técnica de ‘nuvem de palavras’ para analisar os dados. Assim, as palavras foram reunidas e dispostas de acordo com a sua frequência, o que permitiu

identificá-las facilmente a partir de um único documento chamado *corpus*, que contém os textos resultantes de todo o material compilado. Dessa forma, cada pesquisa apresentou um conteúdo único, e a reunião de todos esses conteúdos formou o material de estudo deste trabalho de pesquisa.

Figura 1 - Fluxograma do processo de seleção e identificação dos artigos.



Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Com base nessas duas estratégias de busca, foram selecionados 113 artigos, sendo que destes, 60 foram na Science Direct; 22 na Scielo; e 31 na CAPES. E, conforme Figura 1, a primeira remoção dos estudos selecionados foram as pesquisas duplicadas, em seguida foram excluídos os estudos que não eram específicos ao tema de pesquisa e por fim, foram excluídos os estudos que não tinham os termos chave deste estudo.

Uma vez selecionados os artigos, os seguintes procedimentos de análises foram utilizados para a caracterização dos estudos em relação: (i) *Título do Artigo*; (ii) *Periódico*; (iii) *Ano de publicação*; (iv) *Autores*; (v) *Palavras-chave*; (vi) *Metodologia utilizada* e (vii) *Sugestões de Estudos Futuros*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo realizou-se um estudo para identificar na literatura a produção científica sobre a política de valorização de servidores públicos na entrega jurisdicional. Além de qualificar o debate, a intenção do estudo é quantificar as pesquisas sobre o tema.

4.1 PERFIL DOS ESTUDOS INDEXADOS

No Quadro 1 é apresentada a seleção das pesquisas indexadas neste estudo, com as seguintes características: (i) Título do artigo; (ii) Periódico; e (iii) Ano de publicação.

Quadro 1 – Seleção das pesquisas indexadas (n=26).

Título do artigo	Periódico (Revista)	Ano de publicação
Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais	Revista de Administração Pública	2023
Direito à razoável duração do processo e a promoção da efetividade da prestação jurisdicional	Vertentes do Direito	2022
Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção dos Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins	Revista Brasileira de Políticas Públicas	2022
Percepções sobre gestão do desempenho no setor público	Revista do Serviço Público (RSP)	2022
Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos tribunais de justiça	Revista Direito GV	2021
The mediating effect of motivation and job satisfaction between work environment and the performance of judges and court clerks in riau islands province	Journal of Business & Applied Management	2021
Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary of Kenya	EJ-SOCIAL, European Journal of Humanities and Social Sciences	2021
A Critical Review of Judicial Professionals Working Conditions' Studies	International Journal For Court Administration	2021
Repensando a carreira pública brasileira sob a perspectiva dos processos de transformações globais	Read	2020
Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia	Revista Direito Gv	2020
Desempenho no serviço público: um estudo sobre a eficiência x estabilidade	Congresso internacional ADM	2020
Governança judicial: uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional	Revista do Serviço Público	2020
O que dizem os dados? Uma análise factual da (in)eficiência do poder judiciário brasileiro	Enfoque: Reflexão Contábil	2020

Court innovations and access to justice in times of crisis	Health Policy and Technology 9	2020
Expropriação do funcionalismo público: o gerencialismo como projeto	R. Katál., Florianópolis	2019
A responsabilidade civil do estado pela demora na prestação jurisdicional	Lex Humana	2019
Educação judiciária e a função social do poder judiciário: capacitação de magistrados e servidores para efetiva prestação jurisdicional	Revista Esmat	2019
Teoria dos princípios e função jurisdicional	Revista de Investigações Constitucionais	2018
O conceito de coprodução de serviços: proposta de aplicação no Judiciário brasileiro	Cad. EBAPE.BR,	2018
Metas do conselho nacional de justiça e o direito responsivo: uma análise no tribunal de justiça do estado de Rondônia	Quaestio Iuris	2018
Erros judiciais e a responsabilidade civil do estado: a função jurisdicional como serviço público	Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça	2018
Information technology and time of judgment in specialized courts: What is the impact of changing from physical to electronic processing?	Government Information Quarterly	2018
Judicial stress: the roles of gender and social support	Psychiatry, Psychology and Law	2018
Effects of investment in information and communication technologies on productivity of courts in Brazil	Government Information Quarterly	2018
A adoção de inovações na Justiça do Trabalho brasileira na perspectiva de juízes e gestores judiciais	Public Management Rev. Adm.	2017
Modernización judicial, gestión y administración en américa latina	Acta Sociológica	2017

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Dentre as pesquisas selecionadas, observa-se duas publicações da Revista Direito Gv e da Government Information Quarterly (GIQ). A Revista Direito GV é uma publicação acadêmica da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV Direito SP) em formato on-line, e que adota a modalidade de publicação contínua de artigos (*rolling publication*) com periodicidade anual. A Revista publica artigos de direito ou de abordagem interdisciplinar, que resultam de pesquisas empíricas e teóricas em diálogo com os campos de pesquisa em direito e desenvolvimento, direito e sociedade e direito e economia.

Por outro lado, o periódico GIQ é um jornal internacional que examina a interseção entre políticas, tecnologia da informação, governo e público. Em particular, o GIQ centra-se na forma como as políticas afetam os fluxos de informação governamental e a disponibilidade de informação governamental; o uso da tecnologia para criar e fornecer serviços governamentais

inovadores; o impacto da tecnologia da informação na relação entre governados e governantes; e a importância crescente das políticas de informação e da tecnologia da informação em relação às práticas democráticas. Como periódico líder na área, o *Government Information Quarterly* busca publicar pesquisas acadêmicas de alta qualidade, artigos de ponto de vista e editoriais que informem pesquisadores e profissionais sobre a relação entre políticas, tecnologia da informação, governo e o público.

Quadro 2 – Metodologias utilizadas nas pesquisas (n=26).

Quantidade	Método de Pesquisa
17	Revisão de literatura
2	Documental
1	Grupo focal
1	Transversal
1	DEA
1	Exploratória
1	Regressão
1	Job Demands-Resources (JD-R)
1	Transgressão

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

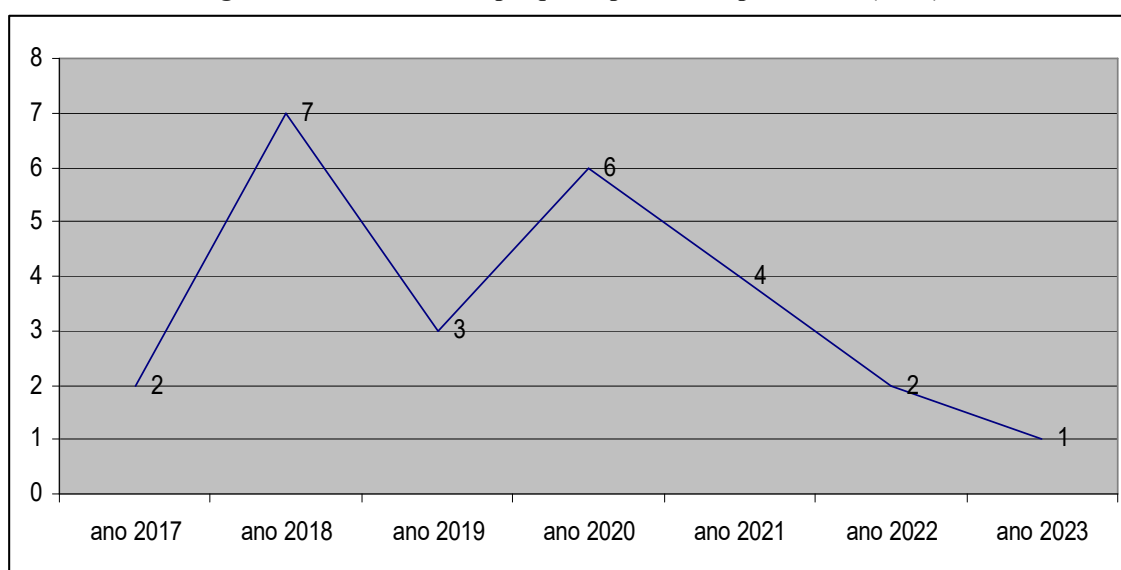
Acerca do método de pesquisa adotado nas pesquisas indexadas, nota-se que houve uma prevalência das pesquisas de revisão de literatura (Quadro 2). A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental na realização de uma boa pesquisa autêntica. Ajuda na formulação de uma questão de pesquisa e no planejamento do estudo. Vários bancos de dados estão disponíveis para realizar pesquisas bibliográficas. A pesquisa bibliográfica é uma pesquisa sistemática e bem organizada a partir de dados já publicados para identificar uma variedade de referências de boa qualidade sobre um tópico específico (Cooper et al., 2018). As razões para realizar pesquisas bibliográficas são numerosas, incluindo a obtenção de informações para a elaboração de diretrizes baseadas em evidências, uma etapa no método de pesquisa e como parte da avaliação acadêmica. No entanto, o objetivo principal de uma pesquisa bibliográfica completa é formular uma questão de pesquisa avaliando a literatura disponível com atenção às lacunas ainda passíveis de pesquisas futuras (Snyder, 2019).

A maioria dos escritos acadêmicos exige uma crítica do conjunto de escritos (publicações) anteriores e relevantes como uma característica holística essencial sobre um assunto específico. Este tipo de investigação literária é fundamental na escrita acadêmica para garantir que o conhecimento existente seja discutido para compreender logicamente suas convergências e divergências. Também é necessário descobrir lacunas que existem em uma área específica do conhecimento, bem como explorar o conhecimento necessário para progredir

nessa área do conhecimento. Este tipo de escrita é crucial para curar – isto é, construir, gerar e disseminar – conhecimento como parte de um projeto de escrita *in-situ* (parte de uma seção) ou *ex-situ* (autônomo). Qualquer que seja a forma ou a forma como seja concluído, o objetivo é sempre criar “uma base sólida para o avanço do conhecimento” dentro de uma obra literária ou escrita acadêmica. É por isso que é tecnicamente referido pelos estudiosos como uma “revisão de literatura” (Chigbu; Atiku; Du Plessis, 2023).

Em relação à abordagem, a maioria trata-se de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa pode ser vagamente considerada como aquela que analisa dados não estruturados e não numéricos, mas tem muitas definições conflitantes. Uma síntese muito mais restrita definiu um método de pesquisa qualitativa como um processo iterativo no qual uma melhor compreensão para a comunidade científica é alcançada por meio de novas distinções significativas resultantes da aproximação com o fenômeno estudado (Aspers; Corte, 2019). Esta definição destaca aspectos que são comuns a muitos métodos de investigação qualitativa, mas que nem sempre são necessários para investigar dados qualitativos.

Figura 2 – Quantidade de pesquisas por ano de publicação (n=26).



Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Em relação à quantidade de pesquisas publicadas (Figura 2), notou-se que houve uma predominância nos anos de 2018 e 2020. Já, a partir de 2021 houve um declínio na quantidade de publicações, o que pode ser reflexo do momento pandêmico que todo o mundo vivenciou. O surto de COVID-19 representou um desafio sem precedentes para a humanidade e a ciência. Por um lado, foram criados incentivos públicos e privados para alocar prontamente recursos em áreas de investigação estritamente relacionadas com a emergência da COVID-19. No entanto,

a investigação em muitos domínios não diretamente relacionados com a pandemia foi deslocada (Riccaboni; Verginer, 2022).

A Figura 3 apresenta a frequência dos principais termos encontrados nos estudos analisados.

Figura 3 – Frequência dos principais termos chaves das pesquisas.



Fonte: elaborada pelo autor (2024).

4.2 POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

Analisar as maneiras adequadas de reconhecer e valorizar os colaboradores dentro do setor público é essencialmente examinar o campo da motivação e suas diversas vertentes, e como as estratégias evoluíram ao longo dos anos em várias áreas antes de serem estabelecidas pela Motivação para o Serviço Público (Luz et al., 2022).

Conforme mencionado por Bergue (2019), o importante não é simplesmente listar as ações possíveis, mas sim estar consciente e convencido de que valorizar as pessoas através de diferentes formas de reconhecimento tem o potencial de aumentar significativamente o engajamento no trabalho. As pessoas se envolvem mais quando encontram significado no que fazem. Portanto, é um desafio para o gestor construir essa conexão entre as atividades realizadas e o impacto percebido no resultado do trabalho - ou seja, o significado. É papel da liderança, atuando como educadora e trabalhando em conjunto com a equipe, dominar a estratégia da

empresa e traduzir seus elementos, especialmente os objetivos, de forma a atribuir significado local a esses objetivos e transformá-los em ação (Sátiro; Sousa, 2021).

A evolução dos servidores é fundamental no âmbito das equipes de trabalho, uma vez que é nesse cenário que ocorre a interação mais próxima entre as pessoas - os líderes e os demais integrantes desses grupos (Olivera et al., 2020). É nesse ambiente que as pressões inerentes às dinâmicas sociais surgem, podendo ser resolvidas em alguns casos, ou então persistir, prejudicando os relacionamentos e afetando a saúde dos indivíduos. Portanto, a equipe representa a esfera mais significativa e intensa das complexas relações que influenciam a gestão de pessoas, especialmente no setor público. Um dos aspectos importantes nesse contexto e processo é o gerenciamento do desempenho dos colaboradores (Luz et al., 2022).

Discutir o assunto requer uma reflexão não apenas sobre esse ciclo de administração em si, à luz do conceito de habilidades, mas também sobre as habilidades gerenciais necessárias para alcançá-lo. A gestão por habilidades, como é sabido, destaca as pessoas e suas habilidades, busca identificá-las, desenvolvê-las e aplicá-las de acordo com o interesse público. Essas habilidades que as pessoas possuem, seja por natureza ou adquiridas através de suas experiências pessoais, acadêmicas ou profissionais (Sátiro; Sousa, 2021). Em tais situações, são habilidades com as quais as pessoas geralmente se identificam e têm interesse em colocá-las em prática. Assim, compete aos líderes identificar e acompanhar o interesse das pessoas de forma que esteja em sintonia com a estratégia da empresa (Bergue, 2019).

A problemática, obviamente, é intrincada, entretanto outra manifestação da importância talvez esteja demandando maior consideração: o apreço pelos indivíduos. A vertente comportamental representa fator crucial a ser analisado. Ininterruptamente. Indivíduos alteram seus estados de espírito, suas esperanças, seus interesses, praticamente a todo instante. Desse modo, abrem-se brechas de atenção que necessitam do olhar e da atuação dos colegas, sobretudo da liderança. E a solução está mais no perceber (que é uma habilidade) do que na reação (que é condicional e humana). O autor continua:

Por fim, as pessoas tendem a se engajar mais intensamente no trabalho na medida em que encontram nele significado. Construir essa ponte entre as atividades desenvolvidas e o impacto percebido em relação ao resultado do trabalho – o significado – é desafio que se impõe ao gestor. Nesse particular, compete à liderança, na qualidade de agente educador, articulada com a equipe, o domínio da estratégia institucional e a capacidade de traduzir seus elementos constituintes, especialmente os objetivos, imprimindo significado local àqueles intentos, a fim de convertê-los em ação (Bergue, 2019, p. 105).

Nessa situação, destacam-se elementos como a habilidade de avaliação crítica dos resultados do trabalho dos colaboradores e dos processos envolvidos, a capacidade de motivar

a equipe, levando em consideração as habilidades específicas de cada membro, a valorização do potencial transformador das práticas de engajamento e valorização dos colaboradores nos processos de decisão, elaboração, execução e avaliação da implementação de novos métodos de trabalho (processos) e de resultados (produtos públicos de relevância para a comunidade). Bergue (2019) cita atitudes específicas de valorização:

- a) atentar para cada esforço empreendido e resultado entregue pelos colegas e atribuir o devido reconhecimento, seja sob a forma de elogio fundamentado, de referência junto à equipe;
- b) oferecer contribuição e retorno sobre o trabalho para fins de qualificação da entrega subsequente; c) solicitar opinião em assunto de domínio (ou de interesse) do colega; d) conferir maior autonomia (confiança); e) delegar mais autoridade (e responsabilidade); f) solicitar contribuições no âmbito da gestão; entre outras ações (p.104-105).

A tentativa de compreender a importância do funcionário público é um desafio que requer alguns passos iniciais antes de chegarmos à definição exata. Esta tarefa não é simples, pois envolve uma análise detalhada e cuidadosa do papel desempenhado por esses profissionais no serviço público (Palma, 2017).

Assim, nos últimos tempos, grandes transformações têm sido experienciadas pelas empresas devido aos progressos tecnológicos. Entretanto, essas transformações não se restringem apenas às instalações físicas e aos produtos, mas também aos comportamentos e culturas organizacionais. Logo, para que as empresas se ajustem à nova realidade, é essencial reconhecer seus colaboradores não apenas como meros "recursos humanos", mas sim como o "capital humano" da empresa (Palma, 2017; Luz et al., 2022).

Em relação ao capital humano, a importância de promover a excelência e a competitividade, uma vez que as pessoas são fundamentais para que a empresa se torne verdadeiramente competitiva. Essa perspectiva considera os colaboradores como um componente essencial da organização e, portanto, precisam ser capacitados e geridos adequadamente. Segundo Filgueiras e Emmerick (2019), as práticas de gestão de pessoas, recrutamento e desenvolvimento podem contribuir para aumentar o capital intelectual dos funcionários, resultando em melhorias no desempenho da empresa. Dessa maneira, é possível afirmar que atrair, desenvolver e reter talentos proporcionam ao setor de gestão de pessoas o reconhecimento como um parceiro estratégico pelas empresas.

3.3 GESTÃO ADMINISTRATIVA PÚBLICA

A partir da reflexão contida em cada um dos estudos (Figura 3), cabe ressaltar aqui que,

no contexto da gestão por competências, é necessário considerar os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada membro da equipe, em busca de maneiras de promover seu desenvolvimento em situações de desempenho insatisfatório, satisfatório e excepcional, levando em consideração as necessidades de capacitação e aprimoramento individual. Cada situação demandará uma abordagem específica por parte da organização, seja na formação de talentos ou na busca pela excelência e possíveis planos de aprimoramento em casos de desempenho insatisfatório (Luz et al., 2022).

Como bem lembra Sekunda e Ridsen Junior (2022) na democracia, a eficiência do Estado está ligada ao controle exercido pela população sobre as atividades governamentais. Os autores ainda comentam que vários estudos questionam o poder público acerca da eficiência na aplicação dos recursos públicos. Com maior acesso à informação, a população mostra-se mais vigilante no tocante à fiscalização da coisa pública. Com isso, nenhum dos poderes escapa a essa vigilância (Sátiro; Sousa, 2021).

Dentro do contexto da Administração Pública, muito tem sido feito para acompanhar as mudanças no papel do Estado e nos objetivos dos governos. Nesse sentido, a discussão sobre a função do Estado e as ferramentas utilizadas para sua organização e modelagem tem sido presente em todas as reformas até o momento atual (Palma, 2017). Desde a administração patrimonialista do serviço público baseada no poder centralizado e na prestação de serviços de acordo com interesses econômicos - até a administração burocrática baseada em regras e normas, o governo tem buscado definir seus principais objetivos e metas para garantir a execução de suas funções de forma planejada. Essa abordagem ainda se mantém com o paradigma gerencial, mas agora com a adoção de estratégias de prestação de serviços com foco nos resultados (Sátiro; Sousa, 2021).

Observa-se então que, as mudanças no governo de forma geral implicam em sua indispensável simplificação, por meio da implementação de administração estratégica, colaborativa, democrática, participativa e solidária, pois a demora no andamento dos processos causa impactos negativos na reputação do Poder Judiciário perante a população, comprometendo a efetividade de suas decisões. Diante desse novo contexto, as reformas administrativas surgem como resposta às disfunções típicas das organizações burocráticas do setor público, tais como centralização, rigidez nos procedimentos e padronizações, aderência estrita às regras e falta de ênfase nos resultados. No entanto, Rezende adverte que a introdução de novos modelos administrativos e gerenciais traz como principal desafio para os tomadores de decisão e implementadores de políticas públicas nessas organizações a maneira de conciliar burocracia e democracia. Portanto, a maior questão é saber como harmonizar estruturas

burocráticas em ambientes democráticos (Sátiro; Sousa, 2021).

A gestão estatal, desse modo, tem empreendido esforços visando adaptar sua estrutura e seus procedimentos a uma realidade mais ágil, na qual respostas rápidas às novas tendências e antecipação às demandas dos cidadãos resultam em confiança e representam eficiência e eficácia no serviço público. O Poder Judiciário tem se mantido atento a esse contexto e buscado solucionar suas dificuldades, tanto internas quanto externas, fazendo parte desse cenário como um agente ativo no processo de transformação social (Filgueiras; Emmerick, 2019).

Dessa forma, a gestão pública dos tribunais faz-se viável implementar um modelo que permita a união de distintas políticas e abordagens na gestão de colaboradores, como exemplo: aquisição, aprimoramento, mobilidade e compensação, alinhado às metas da empresa; monitoramento e avaliação do desempenho; diretrizes para aprimorar as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização; contentamento, estímulo dos colaboradores e aprendizado contínuo (Luz et al., 2022).

Nota-se, portanto, que a gestão e o desenvolvimento do desempenho são um processo crítico para alcançar os objetivos corporativos, visto que vinculam esses objetivos às metas e realizações dos funcionários. Ele se concentra em melhorar o desempenho por meio da correspondência de resultados com objetivos individuais, de equipe e organizacionais. Ainda, a gestão e o desenvolvimento do desempenho são elementos essenciais na criação de uma cultura organizacional que promove um desempenho de alta qualidade e a aceitação individual da responsabilidade e da prestação de contas proporcionais à posição e ao papel do indivíduo (Oliveira et al., 2020; Luz et al., 2022).

A literatura apresenta que, o modelo de política de programas de reconhecimento oferece uma abordagem estruturada para reconhecer e recompensar os servidores, garantindo consistência e justiça em toda a organização. Ao fornecer diretrizes e critérios claros, os profissionais de RH podem implementar e gerenciar programas de reconhecimento de maneira integrada, promovendo uma cultura de trabalho positiva e aumentando o ânimo dos servidores. Assim, a Política de Valorização e Reconhecimento de servidores é uma estrutura formal estabelecida por uma organização para reconhecer, valorizar e recompensar o desempenho, a dedicação e as contribuições excepcionais dos servidores (Olivera et al., 2020; Luz et al., 2022).

É notório reconhecer que, ter uma política estruturada de programas de reconhecimento de funcionários é crucial para promover um ambiente de trabalho positivo. Reconhecer as conquistas dos funcionários aumenta a satisfação no trabalho e incentiva a excelência contínua. Além disso, reforça os valores da organização e pode levar ao aumento da produtividade. Esta política também garante justiça e consistência na forma como os

reconhecimentos são atribuídos, eliminando preconceitos e promovendo uma cultura de meritocracia.

Um dos aspectos mais desafiadores da liderança é lidar com a tensão entre alcançar resultados e desenvolver pessoas. Como líderes preocupados com os resultados do negócio, a gestão do desempenho é vital e há uma necessidade constante de impulsionar a otimização para obter melhores resultados. Contudo, melhorar o desempenho envolve desenvolver pessoas; sem membros de equipe qualificados para gerar resultados de negócios, o desempenho não pode melhorar (Olivera et al., 2020).

Portanto, diante de todo este contexto apresentado a partir dos estudos selecionados, observa-se que a gestão e o desenvolvimento do desempenho são fundamentais para garantir que o setor público e suas instituições satisfaçam as expectativas da comunidade e prestem serviços de forma eficiente e eficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a literatura sobre a política de valorização de servidores públicos na entrega jurisdicional, e foram indexados 26 estudos para compor a discussão, sendo que estes estudos foram publicados com maior recorrência no ano de 2018, e, em sua maioria, pesquisa bibliográfica.

As disposições legais relacionadas à Administração Pública baseada em desempenho não são recentes. No Brasil, esse assunto está presente na CF/88, no entanto, não foi efetivamente regulamentado e implementado de forma abrangente nos governos federal, estaduais e municipais, o que possibilitou diversas tentativas de implementação por parte de órgãos públicos. E de acordo com as publicações é possível destacar algumas experiências isoladas, no entanto, toda abordagem relacionada ao desempenho e à gestão do desempenho ocorreu (e continua ocorrendo) por meio de ações apartadas de alguns governantes, e não como uma política incorporada à cultura organizacional da gestão, principalmente, dos tribunais.

Um limitador da pesquisa foi encontrar estudos correlatos ao nosso, ou seja, há uma grande defasagem ao se falar da gestão de desempenho e competência nos tribunais de justiça brasileiros.

Com a discussão em curso sobre a reforma administrativa, esse tema agora está na agenda. A fim de enriquecer a discussão sobre o assunto, a presente pesquisa realizada visa contribuir para o debate em nível nacional. Para novos estudos, sugere-se pesquisas empíricas relatando as experiências de gestão de desempenho nos tribunais do país.

REFERÊNCIAS

ASPERS, P; CORTE, U. What is Qualitative in Qualitative Research. **Qual Sociol**; v. 42, n. 2, p. 139-160, 2019. DOI: 10.1007/s11133-019-9413-7.

COOPER, C; BOOTH, A; VARLEY-CAMPBELL, J. et al. Definindo o processo de busca de literatura em revisões sistemáticas: uma revisão de literatura de orientação e estudos de apoio. **BMC Med Res Methodol**, v.18, n. 85, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0545-3>

CAMÕES, M. R. S; GOMES, A. O; LEMOS, B. R. J. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista De Administração Pública**, Rio de Janeiro; v. 57, n. 4, p. e2023-0061, 2023.

COELHO, F. S; MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir as (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Rev. Serv. Público**, v. 69, p. 151-180, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497> Acesso em: 3 set. 2024.

CHIGBU, U. E; ATIKU, S. O; DU PLESSIS, C. C. A Ciência das Revisões da Literatura: Pesquisando, Identificando, Selecionando e Sintetizando. **Publicações**, v. 11, n. 2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/publications11010002>

DENHARDT, R. B; DENHARDT, J. V; ARISTIGUETA, M. P; RAWLINGS, K. C. Managing human behavior in public and nonprofit organizations. CQ Press, 2018. **Diretoria-Geral**. Disponível em: https://archive.org/details/managinghumanbeh0000denh_3ed Acesso em: 3 set. 2024.

DINIZ, T. G. S; CRUZ, E. P; SILVA, F. N. S; FONTANILLAS, C. N. Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal. In: **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**, Resende – RJ, Brasil, 24 – 26 out. 2012. Disponível em: <http://www.economia.aedb.br/seget/artigos12/1201677.pdf> Acesso em: 3 set. 2024.

ELLEGAARD, O. A aplicação da análise bibliométrica: aspectos disciplinares e de usuário. **Cientometria**; v. 116, n. 1, p. 181–202, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2765-z>.

FARMER, R. E. A; ZABCZYK, P. The household fallacy. **Economics Letters**, Elsevier, v. 169, p. 83-86, 2018. DOI: 10.1016/j.econlet.2018.05.018

FILGUEIRAS, M. P. R; EMMERICK, R. A responsabilidade civil do estado pela demora na prestação jurisdicional. **Lex Humana**, v. 11, n. 2, p. 103–127, 2020. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1850> Acesso em: 3 set. 2024.

LIMA, O. P. **Cargos Comissionados Como Fator Desmotivacional na Administração Pública**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51560/R%20-%20E%20-%20ORIVAL%20PELENTIR%20DE%20LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 3 set. 2024.

MARINONI, L. G. O direito à tutela jurisdicional efetiva na perspectiva da teoria dos direitos fundamentais. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 8, n. 378, 20 jul. 2004.

MORA, L J. Á; HERRERA, E; SANTISTEBAN, A; COBO, M. J. Ferramentas de software para realização de análises bibliométricas em ciências: uma revisão atualizada. **Prof De La Inf**; v. 29, n. 1, p. 1–20, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.03>.

MORO, S. F. **Desenvolvimento e efetivação judicial das normas constitucionais**. São Paulo: Max Limonad, 2001.

PALMA, L. M. Modernización judicial, gestión y administración en américa latina. **Earth-Science Reviews**, v. 72. p. 149-203, 2017. DOI:10.1016/j.acso.2017.06.007

RICCABONI, M; VERGINER, L. O impacto da pandemia COVID-19 na pesquisa científica nas ciências da vida. **PLoS UM**, v. 17, n. 2, p. e0263001, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263001>

SÁTIRO, R. M; SOUSA, M. M. Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos tribunais de justiça. **Revista Direito GV**; v. 17, n. 1, p. e2107, 2021.

SOUSA, M. M; GUIMARÃES, T. A. Adoção de inovações em tribunais trabalhistas brasileiros na perspectiva de juízes e administradores judiciais. **Revista de Administração**, v. 52, n. 1, p. 103–113, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.008>

SOUZA, T. C. P. **Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento no servidor público**. 2002. 123 p. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3759> Acesso em: 3 set. 2024.

SILVA, O. B. **Teoria Geral do Processo Civil**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997. SEKUNDA, A; RISDEN JUNIOR, A. E. S. O que dizem os dados? Uma análise factual da (in)eficiência do poder judiciário brasileiro. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 41, n. 2, p. 171-190, 2022. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i2.53950>

SNYDER, H. Revisão da Literatura como Metodologia de Pesquisa: Uma Visão Geral e Diretrizes. **J. Ônibus. Res**; v. 104, p. 333–339, 2019.

ZWICKER, A. A.; OLIVEIRA, L. R.; LÖBLER, M. L. Teorias de Herzberg e McGregor: um Comparativo entre Setores Administrativos Público e Privado. **Revista Sociais e Humanas**, v. 31, n. 3, p. 108–128, 2018.

ARTIGO 2 – A POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES COMO ESTRATÉGIA PARA OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL: UM ENSAIO TEÓRICO

The policy for valuing civil servants as a strategy for optimizing results in judicial provision: a theoretical essay

RESUMO

O artigo tem como objetivo geral investigar a política de valorização como estratégia para otimização dos resultados na prestação jurisdicional nos tribunais brasileiros. Empresas privadas e órgãos públicos têm passado por diversas transformações em seus métodos tradicionais de gerenciamento de colaboradores. Estão sendo feitos esforços para migrar de um modelo burocrático para um modelo de gestão pública baseado em resultados, com foco em eficiência, competitividade, produtividade e descentralização. Metodologicamente, esta pesquisa consistiu em uma análise da literatura, concentrando-se principalmente em estudos e interpretações de especialistas sobre o princípio da eficiência da política de valorização dos servidores como estratégia para otimização dos resultados na prestação jurisdicional. A administração pública tem a mesma responsabilidade que a administração privada de proporcionar serviços de excelência, embora muitas vezes seja mais cobrada. Ao se comprometer em alcançar resultados satisfatórios, a administração pública confirma sua função principal de atender às necessidades da sociedade. No entanto, apesar dos investimentos em recursos humanos, financeiros e materiais, as limitações do serviço público ainda são evidentes quando se trata do poder judiciário, indicando que a má gestão dos gastos e a burocracia podem prejudicar a eficiência da entrega jurisdicional. Ainda assim, é possível perceber avanços na qualidade dos serviços judiciais, apesar das condições que ainda impedem a obtenção de resultados mais positivos.

Palavras-chave: Administração Pública. Política de Valorização. Poder Judiciário. Prestação Jurisdicional. Governança.

ABSTRACT

The article's general objective is to investigate the valuation policy as a strategy for optimizing results in judicial provision in Brazilian courts. Recently, private companies and public bodies have undergone several transformations in their traditional employee management methods. Efforts are being made to migrate from a bureaucratic model to a results-based public management model, focusing on efficiency, competitiveness, productivity and decentralization. Methodologically, this research consists of an analysis of literature and documentation, focusing mainly on studies and interpretations by experts on the principle of efficiency of the Policy for valuing civil servants as a strategy for optimizing results in judicial provision. Public administration has the same responsibility as private administration to provide excellent services, although it is often charged more. By committing to achieving satisfactory results, public administration confirms its main function of meeting the needs of society. However, despite investments in human, financial and material resources, the limitations of the public

service are still evident when it comes to the judiciary, indicating that poor management of expenses and bureaucracy can harm the efficiency of judicial delivery. Even so, it is possible to see improvements in the quality of judiciary services, despite the conditions that still prevent the achievement of more positive results.

Keywords: Public Administration. Valuation Policy. Judicial power. Adjudication. Governance.

1 INTRODUÇÃO

Este manuscrito analisa as mudanças na administração pública brasileira, sua relação com a política de valorização dos servidores da justiça e a entrega da prestação jurisdicional. Pois, conforme Ritz et al., (2016), a motivação no serviço público se baseia nos valores institucionais e sociais, o que impacta diretamente no desempenho dos servidores. Nesse sentido, a eficácia na esfera pública possui um significado mais abrangente e intrincado, que pode ser melhor compreendido ao se adotar conceitos característicos da Administração Pública: a busca por resultados sociais, a elaboração de políticas públicas, a proteção dos direitos dos cidadãos e a obediência ao Estado de direito são exemplos do amplo conjunto de metas e princípios que orientam a realização das atividades públicas (Ritz et al., 2016).

Os servidores não agem com base em interesses pessoais, mas seguem as diretrizes de conduta estabelecidas pela organização, buscando cumprir suas responsabilidades contratuais e se identificando como parte de uma comunidade ou grupo político. Dessa forma, ao estarem integrados a um grupo social, eles tomam decisões com base no que consideram apropriado para determinada situação.

Há muita ênfase na academia e na prática em capacitação e aplicação das melhores técnicas de Administração Pública (AP) e gestão para melhorar as organizações. Os gestores públicos e os decisores políticos no Brasil, tal como noutras partes do mundo, pressionam continuamente por reformas que visem melhorias no desempenho, na transparência e na responsabilização da administração pública para prestar serviços públicos de qualidade. No entanto, uma área que falta é uma análise crítica em relação à política de valorização (Bastos & Loreto, 2022).

Com a atual situação econômica do país e a preocupação crescente com a perda de direitos trabalhistas e previdenciários, devido às propostas do Governo Federal, muitas pessoas estão buscando empregos que ofereçam segurança e estabilidade. Os cargos públicos são desejados por muitos, pois costumam ser conquistados por meio de concursos públicos, o que

gera uma grande competição entre os candidatos (Rosa; Taylor, 2019).

No entanto, existem também os cargos comissionados, como chefias e assessorias, que não exigem concurso público, mas são ocupados por indicação de agentes públicos. Dentro do setor público, encontramos diversos tipos de servidores: os estáveis que não se preocupam em oferecer um bom serviço, os que cumprem suas funções sem busca por crescimento profissional, os que buscam se qualificar constantemente e prestar um serviço de qualidade, e aqueles que ocupam cargos por questões políticas. Alguns servidores efetivos, mesmo sendo bons profissionais, podem perder a motivação com o tempo, o que impacta na qualidade do trabalho (Bastos; Loreto, 2022).

O servidor público desempenha um papel fundamental para o correto funcionamento e a operação eficiente do serviço público, seja ele municipal, estadual ou federal. De acordo com as análises de Silva (2021), a imagem do servidor público no Brasil tem sido alvo de críticas ao longo do tempo, devido a questões relacionadas ao mau atendimento e falta de preparo técnico. No entanto, em muitas situações, como aponta a mesma autora, o servidor é prejudicado por um sistema que não oferece condições de trabalho adequadas, reconhecimento ou um suporte adequado. Nesse sentido, o servidor que se dedica ao seu trabalho e busca a excelência pode acabar desmotivado e até mesmo mal visto pelos cidadãos que dependem dos serviços públicos. Esses cidadãos são os responsáveis por financiar o funcionamento do serviço público por meio do pagamento de impostos (Rosa; Taylor, 2019).

Diversas pesquisas também indicam os elementos que influenciam o sentimento de incentivo dos funcionários públicos em ambientes específicos - seja em uma determinada área de atuação ou em um país específico. Em comparação com profissionais do setor privado, por exemplo, Creson (1997) e Houston (2000) demonstram que os funcionários públicos nos Estados Unidos valorizam mais as recompensas internas do que os trabalhadores do setor privado. Resultados semelhantes foram encontrados por Buelens e Broeck (1997) na Bélgica.

Além disso, as pesquisas nesse campo apresentam nuances adicionais para explicar a motivação, como a natureza da atividade, a harmonia entre os valores do indivíduo e da empresa (compatibilidade entre pessoa e organização), o engajamento organizacional e as especificidades do trabalho, assim como formas em que os líderes podem incentivar e criar condições adequadas para que os funcionários se sintam motivados. As áreas de estudo ainda incluem a relação entre SPM e desempenho dos funcionários, e como aprimorar as práticas de administração pública para reconhecê-los de maneira institucional, convertendo a teoria da motivação em prática (Perry; Hondeghem, 2008), com a perspectiva de valorizar os funcionários públicos como meio para transformar a motivação em desempenho

organizacional.

Como mencionado por Bastos e Loreto (2022), os servidores passam grande parte do seu tempo no trabalho, o que influencia, não só por meio do seu conhecimento técnico, mas também com sua personalidade, no ambiente de trabalho, tornando-o único e sujeito a mudanças.

Diversos fatores podem levar à desmotivação no trabalho, como a grande quantidade de nomeações políticas de servidores não efetivos para cargos comissionados. De acordo com Salvador (2019), a promoção das pessoas muitas vezes é baseada em critérios político-partidários, sem oportunidades para os servidores efetivos concorrerem de forma justa. Além disso, a falta de interesse da administração em melhorar o plano de carreira dos servidores também contribui para essa desmotivação. Outros autores, como Diniz et al., (2012) e Ros; Taylor (2019) também apontam a falta de valorização por parte do empregador, no caso o Governo, como um fator que impacta na motivação dos servidores.

A experiência do autor, como servidor público, proporcionou um olhar mais aprofundado sobre a importância da motivação no ambiente de trabalho, destacando a necessidade de políticas e práticas que incentivem e valorizem o servidor público. Dessa forma, a pesquisa realizada busca trazer *insights* e sugestões para melhorar a qualidade dos serviços prestados nos tribunais de justiça, visando sempre o bem-estar e a satisfação tanto dos servidores quanto dos cidadãos que deles dependem.

Observa-se que o aumento da demanda, em decorrência do amplo acesso à justiça, pegou o sistema judiciário de surpresa, visto que não estava preparado para lidar com a quantidade necessária de processos de forma eficiente, pois as mudanças sociais estão acontecendo em uma velocidade muito maior do que a capacidade de adaptação das instituições públicas.

Por isso, a preocupação com o tempo necessário para a resolução dos processos se tornou um princípio fundamental: a Emenda Constitucional nº 45/2004, que instituiu a Reforma do Judiciário, incluiu o inciso LXXVIII no artigo 5º, que assegura a todos a razoável duração do processo e meios que garantam a rapidez de sua tramitação, tanto administrativa quanto judicial. A necessidade de um tempo processual razoável é resultado dos anseios de uma sociedade moderna, impulsionada pela tecnologia da informação, na qual a maioria das relações ocorre em tempo real. Nesse contexto, a agilidade na resolução dos litígios é um elemento central quando se discute a gestão do Judiciário. Essa demanda inspira planejamentos estratégicos, metas de produtividade, estudos e projetos, conforme as resoluções do CNJ e do Conselho da Justiça Federal (Oliveira; Cunha, 2019).

Não obstante a relevância dos serviços prestados pelo Poder Judiciário para o funcionamento do governo e da sociedade como um todo, a prestação jurisdicional no Brasil praticamente não tem recebido atenção por parte de pesquisadores da administração pública (Gomes & Moura, 2018).

Assim, o estudo visa responder a seguinte pergunta: A política de valorização dos servidores do Poder Judiciário impacta na entrega da prestação jurisdicional? Diante desse contexto, este artigo busca investigar a política de valorização como estratégia para otimização dos resultados na prestação jurisdicional nos tribunais brasileiros.

2 MÉTODO

Foi realizado um levantamento sobre a atual situação da inovação e eficiência no Sistema Judiciário através da pesquisa em artigos encontrados em diferentes bases de dados, como: Science Direct, Scielo e Capes. A pesquisa foi realizada no período de 2000 a 2023. As palavras-chave utilizadas foram Administração Pública; Política de Valorização; Poder Judiciário; Prestação Jurisdicional; Governança Judicial, assim como suas versões em inglês.

Foram estabelecidos critérios de exclusão para artigos anteriores a 2000 e aqueles que não abordavam a política de valorização voltada para servidores em específico. Após uma busca minuciosa, foram identificados 78 artigos. Durante a análise dos títulos, foi observado que alguns artigos se repetiam em diferentes bases e outros não atendiam aos critérios estabelecidos. Um total de 25 artigos foram selecionados para leitura dos resumos, sendo excluídos os que não estavam relacionados ao objetivo do estudo, principalmente os que tratavam da temática no âmbito empresarial. Após uma avaliação mais detalhada dos resumos, 12 artigos foram escolhidos por se enquadrarem nos critérios iniciais estabelecidos, os quais foram lidos integralmente.

Os artigos utilizados foram os clássicos como a obra de Guimarães (2000); Sousa e Guimarães (2014); Ferlie et al., (1996); Schumpeter (1982); e artigos mais recentes como: Souza (2019); e Bastos e Loreto (2022). Também foram utilizados livros como a obra ‘Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras’ de autoria de Anielson Barbosa da Silva. - 2. ed. rev. ampl. - João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A presença de uma grande diversidade cultural, sistemas políticos variados e contextos

históricos distintos em cada nação, resultou em uma identidade singular, que influencia as abordagens, métodos administrativos, objetivos e funções da gestão pública em escala mundial. Enquanto a administração de empresas geralmente busca modelos considerados universalmente eficazes, a administração pública tende a adotar uma abordagem comparativa. Desde sistemas parlamentares até presidencialistas, passando por modelos de servidores de confiança e burocracias perenes, diferenças culturais e sociais oferecem opções e estratégias institucionais distintas para a organização política e a ação governamental (Matias-Pereira, 2008).

As mudanças na administração pública foram adotadas pela maioria dos países devido ao Consenso de Washington. Esse movimento, especialmente direcionado aos países em desenvolvimento da América Latina, foi destacado pelo Banco Mundial em 1997, ressaltando a relevância das capacidades burocráticas para o progresso. A implementação dessas medidas de reforma ocorreu de forma gradual. Segundo a teoria da dependência de caminhos, as experiências passadas exercem influência sobre o presente. Dessa forma, as instituições herdadas têm impacto significativo na direção a ser seguida, inclusive determinando a persistência de arranjos institucionais pouco eficazes (Matias-Pereira, 2008).

Observa-se que o conceito de neoinstitucionalismo surge como inovação em relação a um institucionalismo antigo e se altera em cada disciplina, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos de neoinstitucionalismo.

Na teoria das organizações, a nova perspectiva se diverge a um institucionalismo da década de 50, com novo enfoque sobre elementos como dinâmicas organizacionais, visão do ambiente onde encontram-se inseridas as organizações e os conflitos de interesses entre seus atores (Powell; Dimaggio, 1991, p. 11-13).	Na Ciência Política, o prefixo “neo” é utilizado com uma ótica que difere de um institucionalismo que pode ser traçado remontando a estudos de Montesquieu, no século XVIII, e Tocqueville, no século XIX, e põe em foco o estudo de normas formais, da origem e da evolução das regras, do seu histórico legislativo, bem como das iminentes modificações formais pelas quais elas teriam passado ao longo dos anos (Peres, 2008, p. 55-56).
---	---

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Por sua vez, o conceito de neoinstitucionalismo adotado neste estudo, ao investigar a cooperação voluntária, ressalta a importância das instituições no funcionamento da economia, uma vez que as falhas de mercado demandam a criação de normas que organizem a ação em conjunto. Segundo North (1991), as instituições são descritas como regras, sejam formais ou informais – criadas pelos indivíduos para estabelecer ordem e reduzir a incerteza nas transações. Dessa forma, tanto as instituições quanto as organizações – respectivamente, as regras do jogo e a distribuição de responsabilidades entre os agentes envolvidos – impactam o desempenho econômico ao moldar e estruturar as interações humanas, reduzindo incertezas e promovendo a cooperação, o que resulta na diminuição dos custos das transações.

A formação do Estado do bem-estar está relacionada a três fatores fundamentais: a presença de excedentes econômicos que podem ser redistribuídos pelo Estado para atender às demandas sociais; a influência do pensamento keynesiano, que forneceu a base teórica necessária; e a experiência de centralização do governo durante a Segunda Guerra Mundial, que impulsionou o fortalecimento da capacidade administrativa estatal. Com base nesses elementos, diferentes teorias foram desenvolvidas para explicar a origem e o progresso do Estado de bem-estar social, incluindo a teoria neo-institucional, a teoria da convergência ou lógica da industrialização, a teoria da cidadania e a teoria marxista (Matias-Pereira, 2008).

Com base nessas reflexões, é viável progredir para a discussão da administração pública brasileira. Nesse contexto, destaca-se que a implementação dessas reformas ocorreu de forma gradual.

Um assunto frequente entre pesquisadores, gestores e estudiosos da administração pública brasileira tem sido a evolução de um processo de reforma e contra-reforma, que pode ser observado nas várias tentativas de reforma administrativa do país (Guimarães, 2000; Castelar, 2009). Esse processo é marcado por um confronto entre dois sistemas de forças: de um lado, a burocracia com sua natureza corporativa, centralizadora e, portanto, resistente a mudanças na estrutura e funcionamento do Estado e, do outro lado, as forças inovadoras que, frequentemente, enfrentam obstáculos para implementar efetivamente projetos de reforma. Essas “forças inovadoras” buscam introduzir nas organizações públicas uma cultura de flexibilidade e empreendedorismo na gestão, visando atuar com agilidade e eficiência em um contexto de rápidas mudanças (Cavalcante, 2018).

Na esfera pública, a principal questão enfrentada pela nova gestão é como converter estruturas burocráticas, hierarquizadas e isoladas em organizações flexíveis e inovadoras. Esse processo de modernização organizacional envolve a implementação, nos órgãos públicos, de práticas de gestão desenvolvidas para empresas privadas, com ajustes específicos às peculiaridades do setor público. As iniciativas de mudança na gestão pública visam aprimorar a eficiência e a qualidade na entrega de serviços governamentais. Para alcançar esse objetivo, é necessário abandonar os modelos tradicionais de administração de recursos públicos e adotar uma nova cultura de gestão e inovação⁷ (Cavalcante, 2018).

⁷ De acordo com Sousa e Guimarães (2014) a capacidade de inovar envolve a criação de um novo produto ou processo, a implementação de melhorias em produtos ou processos já existentes, a adoção de novas estratégias de comercialização, a conquista de novos mercados, a reorganização interna ou a descoberta de novas fontes de matéria-prima, tudo isso visando a aceitação pelo público consumidor, conforme destacado por Schumpeter (1982, 2008). Esse conceito abrange também os serviços públicos, cujas inovações muitas vezes se traduzem em novos modelos de gestão, estruturas organizacionais e métodos de trabalho, contribuindo para a melhoria da eficiência na entrega dos serviços.

Para Cavalcante (2018) a nova abordagem, nomeada Nova Gestão Pública (NGP), surgiu para substituir o modelo tradicional de gestão pública durante as décadas de 1980 e 1990, em resposta às inadequações do modelo tradicional. As reformas visavam melhorar a qualidade dos serviços públicos, poupar despesas públicas, aumentar a eficiência das operações governamentais e tornar a implementação de políticas mais eficaz. Embora muitos países do mundo em desenvolvimento não tenham adotado totalmente a NGP, a reforma da gestão pública ainda é de interesse e algumas mudanças foram introduzidas. Isto leva à questão de saber se existe convergência para um modelo de gestão pública globalmente aceita.

O novo modelo de gestão pública tem sido descrito como uma das tendências internacionais mais marcantes na gestão pública. Muitos estudiosos têm tentado entender o NGP. Reunindo várias perspectivas, Batley e Larbi (2004) apontaram que as ideias da NGP podem ser categorizadas em duas vertentes principais. A primeira vertente de ideias enfatiza a melhoria e a reestruturação da gestão, que incluem a descentralização, a desagregação e a redução de pessoal. Nesta vertente, Cavalcante, (2018) descreveu como “uma boa abordagem gerencial”, argumentando que uma boa abordagem gerencial é orientada para resultados (eficiência, eficácia e qualidade de serviço).

A NGP pretende melhorar a qualidade dos serviços públicos, poupar despesas públicas, melhorar a eficiência das operações governamentais e tornar a implementação de políticas mais eficaz. Na mesma linha, Souza (2019) observou que a NGP trouxe benefícios de eficiência de custos e eficácia de serviços para a gestão pública, bem como obteve valor pelo dinheiro, concentrando-se na gestão do desempenho e na auditoria. Outros observadores também acreditam que incentiva o governo a concentrar-se na produção eficiente de serviços de qualidade. Além disso, substitui estruturas organizacionais hierárquicas altamente centralizadas por uma gestão descentralizada porque a NGP envolve a reestruturação e a redução do tamanho do setor público, incluindo a reorganização e a redução dos serviços públicos centrais.

A outra vertente das ideias da NGP enfatiza os mercados e a concorrência, que incluem a subcontratação e a adoção de estilos de práticas de gestão do setor privado. Nesta segunda vertente, a NGP pode ser definida como um conjunto de abordagens e técnicas de gestão específicas que são principalmente emprestadas do setor privado e aplicadas no setor público. Também é percebido como uma ideologia baseada na crença na eficácia dos mercados e na concorrência e em ideias e práticas de gestão empresariais (Cavalcante, 2018). A NGP envolve a utilização de mecanismos de mercado ou semelhantes ao mercado para a prestação de serviços públicos (incluindo a privatização, a subcontratação e o desenvolvimento de mercados internos e tem sido evidente na terceirização, uma variante do tipo de relacionamento comprador-

fornecedor (Menicucci & Gontijo, 2016).

Embora as ideias sobre a NGP tenham se espalhado internacionalmente e muitos países tenham introduzido reformas a ela associadas a ela, diversas críticas foram feitas ao novo modelo (Menicucci & Gontijo, 2016). Antes de examinar estas críticas é importante enfatizar que a NGP não é um conjunto definitivo de medidas. Alguns observadores acreditam que é melhor perceber como um menu a partir do qual podem ser feitas escolhas (Souza, 2019).

A primeira crítica à NGP envolve um paradoxo de centralização através da descentralização. Para ilustrar este ponto, Cavalcante (2018) salienta que dar aos gestores públicos mais autoridade para gerir programas pode resultar na concentração da tomada de decisões neles. Assim, a NGP pode levar à centralização da tomada de decisões por parte dos gestores públicos, em vez de encorajar a descentralização nas organizações públicas, como afirma Souza (2019).

A segunda crítica diz respeito à aplicação de técnicas de gestão do setor privado ao setor público. Embora a NGP tenha encorajado a utilização de técnicas de gestão do setor privado, pode haver risco associado à adoção de algumas práticas do setor privado. Muitos comentadores como Armstrong (1998) argumentam que a maioria das áreas do serviço público e da administração têm dimensões políticas, éticas, constitucionais e sociais distintas e estes fatores tornam o setor público diferente do setor privado. Uma visão complementar é fornecida por Cavalcante (2018), que argumenta que a NGP é basicamente falha porque as práticas de gestão do setor privado raramente são adotadas nas operações governamentais. Para eles, é inadequada para o setor público, pois têm objetivos mais complexos, responsabilidades mais complexas e um ambiente político mais turbulento do que o setor privado. Além disso, a relação entre os gestores do setor público e os líderes políticos é de uma ordem diferente de quaisquer relações no setor privado.

Em apoio ao argumento acima mencionado, Souza (2019) afirma que há perigo na utilização de modelos de negócios privados no setor público devido às diferenças contextuais. Além disso, as ideias da NGP têm limitações em termos de utilização de técnicas privadas para o setor público. Pondera que no setor público não existe o mesmo grau de liberdade que existe no setor privado. Em terceiro lugar, a crítica geral envolve questões éticas. Talvez o novo gerencialismo ofereça maior transparência para que comportamentos antiéticos ou corruptos possam ser detectados mais facilmente; a maior ênfase no desempenho mensurável pode impor o seu próprio tipo de padrão comportamental. Talvez os gestores possam ser inculcados com os padrões éticos do modelo antigo (Menicucci & Gontijo, 2016).

Embora a abordagem NGP tenha sido estabelecida em alguns países desenvolvidos e

disseminada para o resto do mundo, observa-se que ainda existem muitos estudiosos que argumentam e criticam as suas limitações. Muitos países em desenvolvimento normalmente selecionam apenas alguns itens da NGP. É possível que os países em desenvolvimento adotem alternativas gerenciais ao modelo tradicional de gestão pública (Menicucci; Gontijo, 2016). Na mesma linha, Souza (2019) afirma que a convergência para uma nova forma de organizar as tarefas públicas está a acontecer porque o modelo tradicional de administração pública carece de eficiência nas condições contemporâneas. Portanto, os governos de todo o mundo estão a avançar para um novo estilo de gestão pública. Além disso, salientam que o movimento tem sido marcante devido ao número de nações que assumiram a agenda de reformas em tão pouco tempo e devido à semelhança das suas estratégias básicas.

4 GOVERNANÇA PÚBLICA E JUDICIAL

De acordo com Silveira *et al.*, (2020) o setor público, embora não tenha como principal objetivo obter lucros financeiros, precisa se dedicar à qualidade e eficiência de seus serviços para atender adequadamente às expectativas dos usuários, que são o motivo fundamental de sua existência. Cada vez mais conscientes de seus direitos, os usuários exigem que sejam atendidos de maneira satisfatória. Desde a década de 1930, têm sido propostos projetos de lei e novos modelos de gestão pública no Brasil visando à melhoria dos serviços prestados, conhecida como reforma administrativa. Uma reforma bem-sucedida requer o reconhecimento e valorização dos servidores, mediante investimento em capacitação e treinamento, oportunidades de progressão na carreira e adoção de mecanismos rigorosos de controle de sua estabilidade no cargo. Afinal, são os servidores os responsáveis por executar as ações e serviços estabelecidos em legislação (Grangeia, 2013).

Acredita-se que o setor público, de acordo com Silveira *et al.*, (2020) enfrenta desafios na mensuração do desempenho em inovações, resultando em parte desse desempenho passar despercebido. Isso se deve à presença de diversos indicadores de desempenho com resultados difíceis de quantificar. Além disso, o ambiente do setor público não é tão propício à inovação, com punições mais severas para falhas do que recompensas para o sucesso. Apesar dessas dificuldades, o setor público desempenha papel crucial no desenvolvimento social e econômico, oferecendo serviços essenciais à população, gerenciando recursos consideráveis e garantindo a democracia (Sousa; Guimarães, 2014).

Dessa forma, espera-se que inovações nesse setor tenham impactos positivos no progresso do país. A administração judiciária, como parte da Administração Pública, deveria

operar com eficiência semelhante a outras esferas do setor público, como o Legislativo e o Executivo (Grangeia, 2013). No entanto, no Judiciário, a independência, a diversidade de atividades, a natureza específica dos casos e a imparcialidade no processo decisório complicam a implementação de práticas de gestão essenciais para o controle efetivo dos processos. Essas características tornam a avaliação do desempenho do Judiciário um processo complexo. Embora haja um consenso de que o Judiciário poderia ser mais eficiente, eficaz e efetivo, ainda há incertezas sobre como alcançar um nível superior de desempenho (Sousa & Guimarães, 2014).

As transformações no panorama socioeconômico e a integração de princípios psicossociais na gestão atual, de acordo com Bastos e Loreto (2022), têm impulsionado o aumento da elaboração de estudos relacionados ao aprimoramento do capital humano portador de ativos intangíveis que contribuem para o crescimento das organizações. Diante disso, verificou-se a urgência de adotar uma abordagem de administração de colaboradores contemporânea, focada no reconhecimento do potencial humano que esteja alinhada com os desafios estabelecidos para o serviço público e ao mesmo tempo promova o desenvolvimento do espírito empreendedor interno, possibilitando que o servidor público atue como agente de mudança e elemento essencial para estabelecer e manter a excelência no atendimento (Sousa; Guimarães, 2014).

Para os autores Bastos e Loreto (2022), a gestão pública é um sistema intrincado de organizações, integrante do aparato estatal e que se relacionam entre si para resolver questões de interesse público. De acordo com a Constituição de 1988 (Brasil, 1988), essa gestão é dividida em Administração Pública Direta (União e seus Ministérios, Estados, Municípios e suas respectivas Secretarias) e Administração Pública Indireta (autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas). Para desempenhar sua função social e enfrentar os desafios e mudanças organizacionais, a gestão pública precisa se equiparar à gestão privada, aplicando processos administrativos como planejamento, organização, direção e controle. Dessa forma, é essencial que as entidades públicas acompanhem a evolução do contexto em que estão inseridas, de modo a se prepararem para os desafios e oportunidades que surgirão (Grangeia, 2013).

Por outro lado, de acordo com Rangel (2019) a situação problemática do serviço público é antiga. Na literatura, há um consenso de que só a partir dos anos 1930 surgiu a percepção de que a administração pública brasileira precisava se modernizar e oferecer melhores serviços à sociedade, visto que até então a economia era baseada na agricultura, o que desencorajava o Estado de promover a industrialização e modernizar suas atividades. Com o aumento das

iniciativas empresariais nos anos 1940, o setor público foi levado a criar ações para estimular o desenvolvimento econômico, tendência que continuou na década seguinte com uma política de maior intervenção estatal na economia, aumento dos gastos públicos e estabelecimento de metas de industrialização a médio prazo (Silveira et al., 2020).

Na década de 1960, o Decreto n. 200/1967 expandiu a Administração Indireta, visando implantar uma nova filosofia administrativa e resolver dois problemas principais presentes no Brasil: centralização excessiva da Administração nos órgãos superiores e falta de coordenação nas ações do governo. A reforma continuou nas décadas seguintes, com critérios estratégicos bem definidos, porém com maior foco nos servidores públicos, deixando de lado outros aspectos igualmente importantes, como motivação, participação e continuidade.

Para Oliveira e Cunha (2020) as estatísticas judiciais e a adoção de um padrão de dados acessíveis apenas através do uso de instrumentos de tecnologia da informação e sistemas integrados, que garantem a confiabilidade e robustez das informações, são essenciais na entrega jurisdicional de qualidade. A tecnologia está presente na maioria dos sistemas judiciais, sendo utilizada para aprimorar a prestação jurisdicional. Além de gerar informações sobre as atividades judiciais, a tecnologia facilita o acesso à Justiça, como no caso dos processos judiciais digitais que agilizam a tramitação processual e aumentam a transparência.

De acordo com um relatório do Banco Mundial de 2017, a tecnologia tem desempenhado um papel fundamental na modernização do sistema de Justiça em países como Índia, Brasil e Argentina, resultando em melhorias mais rápidas e significativas no desempenho das instituições judiciárias (Oliveira; Cunha, 2020). No Brasil, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tem priorizado a implementação, uso e desenvolvimento de tecnologia no Judiciário, como parte da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, com o objetivo de melhorar a infraestrutura e governança de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC). “[...] garantir confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da justiça, por meio do incremento e modernização dos mecanismos tecnológicos, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, assim como a otimização de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos” (CNJ, 2018).

Pesquisadores afirmam que a noção de desempenho no sistema judiciário é ampla, abarcando diferentes facetas e abordagens, havendo pouca interação entre os estudos. Foi observado também que os aspectos de eficiência e celeridade são os mais comuns na avaliação do desempenho, com uma maior ênfase na gestão dos processos internos do que nos recursos disponíveis. Quanto aos níveis de análise, o enfoque dominante é o organizacional, com destaque para o desempenho dos tribunais, seguido pelo individual, com informações sobre os

juízes. As variáveis mais frequentemente utilizadas para medir o desempenho são os resultados das atividades judiciais: casos julgados e decisões tomadas. De outro lado, as variáveis mais comuns na explicação do desempenho são relacionadas aos insumos: quantidade de juízes; quadro de servidores; verbas disponíveis; volume e complexidade dos processos administrativos; perfil dos magistrados e utilização de tecnologia (Oliveira; Cunha, 2020).

É sabido que o sistema judiciário brasileiro enfrenta dificuldades como lentidão, falta de eficiência, restrição de acesso e altos custos (Sousa; Guimarães, 2014). A natureza fechada à discussão pública, coesa e homogênea desse poder torna complexa a pesquisa nesse campo. Contudo, existem iniciativas recentes, como as do CNJ, que visam coletar e manter dados sobre o desempenho do Judiciário⁸, o que pode facilitar a realização de estudos na área e promover a geração de conhecimento sobre a administração judicial (Silveira et al., 2020).

Conforme discutido teoricamente, observa-se que a governança no âmbito judiciário é um conceito abrangente. A realidade é que esse tema ainda não foi muito explorado, com poucos estudos que contenham dados concretos sobre as variáveis ligadas a ele. A reflexão surgiu da percepção de que as abordagens puramente legais não são adequadas para analisar questões ligadas à eficiência e eficácia do sistema judiciário. Portanto, torna-se fundamental incluir a disciplina da governança judicial nesse debate.

5 A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E A VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR NO PODER JUDICIÁRIO

Analisar as maneiras adequadas de reconhecer e valorizar os colaboradores dentro do setor público é essencialmente examinar o campo da motivação e suas diversas vertentes, e como as estratégias evoluíram ao longo dos anos em várias áreas antes de serem estabelecidas pela Motivação para o Serviço Público. Nesse sentido, foi decidido conduzir uma breve revisão das teorias que abordam a motivação de forma ampla, como fundamento para uma análise mais detalhada, de acordo com a qual:

(...) motivação descreve processos pelos quais certas motivações são ativadas e transferidas a ações. Isso resulta em um estado de comportamento orientado para um objetivo, caracterizado por direção, intensidade e persistência. A motivação para buscar um objetivo depende de incentivos situacionais, preferências pessoais e suas

⁸ Considerando os macrodesafios da Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período 2021- 2026, em especial o que trata do “Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de Proteção de Dados” e a necessidade de assegurar a convergência dos recursos humanos, administrativos e financeiros empregados pelos segmentos do Poder Judiciário no que concerne à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), foi elaborado o mapa estratégico da ENTIC-JUD que apresenta e norteia de forma clara, objetiva e simples as ações do Poder Judiciário (CNJ, 2021).

interdependências (Ritz *et al.*, 2016, p. 3).

Diversas áreas de estudo consideram a importância da motivação no ambiente de trabalho como um aspecto crucial para o progresso das organizações. Diversas disciplinas tentaram ao longo do tempo comprovar de forma prática os efeitos da motivação nas organizações e os fatores que influenciam positiva ou negativamente nesse processo. De acordo com Ritz *et al.*, (2016), a motivação é um indicador de comportamentos e resultados dos indivíduos, os quais têm impacto direto no desempenho e sucesso da organização.

Motivação por si só não é suficiente para explicar o sucesso. Ela funciona como um impulso que encoraja as pessoas a transformar seus desejos em ações concretas, ou seja, a tomar iniciativa para alcançar resultados. Segundo os autores, essa iniciativa está relacionada à capacidade de manter o foco, gerenciar emoções, acreditar na própria capacidade, ter disciplina para atingir objetivos e compreender a importância de uma determinada tarefa. Essas características são especialmente relevantes no contexto da Administração Pública, uma vez que a disposição para agir conforme a motivação em busca de um resultado depende, em grande parte, da compreensão do propósito das instituições públicas e do papel que desempenham na sociedade (Ritz *et al.*, 2016).

Na área da Administração, a Psicologia e a Economia têm se dedicado a estudar os elementos que influenciam a motivação dos trabalhadores, apresentando diferentes perspectivas sobre o assunto. Enquanto os estudiosos da Psicologia focam nos fatores internos que surgem de dentro do indivíduo, como prazer, senso de propósito e diversão, as teorias econômicas estão mais ligadas aos incentivos externos, como salário, reconhecimento e penalidades.

Na área da Economia, a produtividade dos colaboradores foi justificada pelos variados estímulos financeiros recebidos, considerados os principais mecanismos de incentivo. Diversas correntes ao longo do século XX procuraram estabelecer a relação entre motivação e compensação, sendo a teoria da agência uma base conceitual pioneira, na qual a remuneração proposta por Jensen e Meckling (1976) é utilizada como um instrumento de supervisão para alinhar os interesses pessoais dos empregados com as expectativas da empresa e do empregador, além de minimizar a chance de os colaboradores seguirem objetivos diferentes de suas responsabilidades delineadas no contrato. Segundo Assis (2019), para a teoria da agência, uma das estratégias mais eficazes para contornar este desafio é criar incentivos, principalmente de natureza financeira, associados ao desempenho.

Como resultado, a teoria organizacional sugere que a remuneração não é o único aspecto que influencia a percepção de justiça e, portanto, a valorização dos colaboradores. Aspectos como a equidade na distribuição de recompensas (justiça distributiva); a transparência

nos processos decisórios (justiça processual); e a qualidade e clareza na comunicação por parte dos líderes (justiça informacional) também são considerados elementos importantes para a valorização e explicação da motivação e desempenho dos funcionários ao realizar suas tarefas. Por fim, a teoria do estabelecimento de metas sustenta que a motivação dos colaboradores está relacionada aos objetivos que eles acreditam ser capazes de alcançar e que, ao fazer isso, são de alguma forma recompensados.

Assim, de acordo com Bergue (2019) o foco principal da política de valorização não está nas diversas ações que podem ser tomadas, mas sim em reconhecer e acreditar verdadeiramente que valorizar as pessoas através de diferentes formas de reconhecimento pode aumentar significativamente o envolvimento - ou seja, o interesse e comprometimento das pessoas com suas tarefas.

Uma das principais questões nesse cenário e procedimento é a administração do desempenho dos colaboradores. Discutir esse assunto requer uma reflexão não só sobre esse ciclo de administração em si, à luz do conceito de habilidades, mas também as habilidades de gestão necessárias para alcançá-lo. A administração por habilidades, como é conhecida, concentra-se nas habilidades das pessoas, busca reconhecê-las, desenvolvê-las e utilizá-las em prol do bem comum. Essas habilidades que as pessoas possuem, podem ser naturais ou adquiridas ao longo de suas experiências pessoais, educacionais ou profissionais. São habilidades com as quais as pessoas se identificam e tendem a utilizar com maior afinco (Bergue, 2019).

Portanto, a lentidão do sistema que coordena as atividades judiciais é reconhecida por muitos, de forma que não há dúvidas de que representa um obstáculo para o acesso à justiça. A análise feita sobre a demora do judiciário serve apenas para situar o problema e avaliar as possíveis soluções para a crise de gestão que afeta o Poder Judiciário no Brasil (Akutsu; Guimarães, 2015). Na esfera da administração pública, muito tem sido feito para acompanhar as mudanças no papel do Estado e nos objetivos dos governos.

Desde a gestão patrimonialista, baseada no poder centralizado e na prestação de serviços de acordo com interesses econômicos, até a gestão burocrática, pautada na forma e nas normas, o governo sempre buscou definir seus principais objetivos e metas para garantir a execução de suas funções de forma planejada. Essa perspectiva segue com o enfoque gerencial, com a implementação de estratégias focadas em resultados na prestação de serviços (Grangeia, 2013).

As contribuições de Pinheiro (2003), ao abordar diversos temas, como a lentidão da justiça e suas consequências para a economia, ressalta que, o Poder Judiciário do Brasil enfrenta

graves problemas. Mesmo com o aumento significativo dos gastos públicos com a Justiça, ela continua sendo lenta e distante da maioria da população. Isso se deve em parte ao grande número de demandas por serviços judiciais, o que leva os juízes brasileiros a terem que julgar milhares de processos a cada ano. Apesar de iniciativas bem-sucedidas, como os Juizados Especiais, o Judiciário brasileiro ainda não chegou à situação ideal.

O despertar de uma nação para seus direitos, sufocados por muitos anos de autoritarismo, a promulgação de uma Constituição que assegura esses direitos, a consolidação de perspectivas voltadas ao consumo e ao meio ambiente, entre outras, resultaram em um aumento sem precedentes nas demandas apresentadas ao Poder Judiciário (Pinheiro, 2003). Diante desse cenário, os cidadãos passaram a cobrar do Judiciário a concessão dos direitos que lhes foram negados durante os anos de repressão. No entanto, apesar da autonomia administrativa conferida ao Judiciário pela Constituição de 1988, ele não estava preparado para lidar com o grande volume de processos resultante da ideia de acesso amplo à justiça (Akutsu; Guimarães, 2015).

Assim, a eficiência da administração judicial pode ser avaliada pela eficácia das sentenças judiciais, pela facilidade de acesso à Justiça e pela imparcialidade, bem como pela transparência e rapidez na prestação dos serviços judiciais (Grangeia, 2013). Nesse sentido, percebe-se uma abordagem com diferentes aspectos. Conforme mencionam, e compreendem portanto, que a noção de governança é diversificada e variada, englobando diferentes aspectos e em conformidade com os métodos de administração e supervisão de entidades, sejam elas públicas ou privadas.

No contexto do Poder Judiciário, para se definir o conceito de governança judicial, adota-se a seguinte definição: conjunto de diretrizes, procedimentos, tradições, posturas, iniciativas, comportamentos e escolhas necessárias para a operação da Justiça. Esse conceito pressupõe que a governança judicial é baseada em instituições, ou seja, em princípios, em regras, em normas de conduta socialmente aceitas e validadas, e se manifesta por meio de práticas, ações e comportamentos dos diversos intervenientes do Poder Judiciário. É um conceito complexo devido ao grande número de pessoas e entidades que estão envolvidas de alguma forma com o Sistema de Justiça, tais como os órgãos do Poder Judiciário, do Ministério Público, da Defensoria Pública e da OAB, das esferas federal, estadual ou distrital (CNJ, 2020).

Nesse sentido, o modelo proposto considera aspectos relacionados à responsabilidade, acessibilidade, independência, recursos e estrutura, práticas de governança, ambiente institucional e desempenho. Com base nas categorias listadas por Akutsu e Guimarães (2015), o estudo analisou o nível de governança nas instituições pesquisadas e mostrou que a

administração judicial foi examinada na Justiça Federal, Tribunal Regional Eleitoral e Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Norte. Questionários foram distribuídos aos servidores dessas instituições, permitindo a atribuição de pontuações aos itens que compõem a governança judicial. Nesta pesquisa, os entrevistados foram servidores desses tribunais, de nível superior, atuando tanto na área administrativa quanto nos gabinetes e secretarias. Posteriormente, em 2018, uma entrevista foi realizada com o juiz federal que ocupava o cargo de diretor do foro da Justiça Federal do Rio Grande do Norte (JFRN), instituição mais bem avaliada no estudo. O objetivo foi identificar os aspectos que destacam a JFRN e que podem ter contribuído para o seu desempenho superior. Os desafios apontados pelos servidores foram compartilhados com o diretor do foro, proporcionando *insights* sobre como ele percebe os resultados da pesquisa. Ao final, foi possível avaliar o nível de governança judicial e destacar os desafios enfrentados na entrega da justiça em cada instituição. Além disso, foi evidente o papel crucial das diretrizes estabelecidas pelo CNJ para promover avanços na governança do Judiciário.

Para ingressar na carreira, magistrados e servidores do Judiciário são selecionados por meio de concurso público, que se limita a um teste de memorização, sem proporcionar uma avaliação adequada sobre quem estaria mais bem qualificado para o trabalho administrativo (Pinheiro, 2003). Assim, é a esses profissionais que são atribuídas as funções de gerenciamento e apoio à prestação jurisdicional. Magistrados e servidores, selecionados de forma inadequada, são obrigados a cumprir suas tarefas em um ambiente de trabalho desconhecido, junto a colegas desmotivados em muitos casos e que utilizam métodos ultrapassados para realizar suas atividades diárias (Grangeia, 2013).

Apesar das habilidades individuais dos magistrados e servidores, estes não estavam preparados para administrar os cartórios como se fossem linhas de produção. Por outro lado, os servidores se viram no meio de um conflito entre as partes e seus advogados, que clamavam por decisões rápidas e os magistrados que exigiam cada vez mais de sua equipe de apoio, sem, no entanto, obter os resultados desejados pelos envolvidos (Pinheiro, 2003; Grangeia, 2013).

É indiscutível que a demora do sistema judicial pode decorrer dos elementos já mencionados e identificados pelos especialistas aqui citados, no entanto, é igualmente claro que o Poder Judiciário vem enfrentando problemas de ordem gerencial. Em análise de uma pesquisa realizada com juízes, Armando Castelar Pinheiro (2003), economista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), professor da UFRJ e membro do Infraestrutura de Dados Espaciais (Idesp), constata no artigo “Judiciário, reforma e economia: A visão dos juízes”, que embora relevantes, as questões relacionadas à ineficiência administrativa não têm recebido a devida atenção e ainda não foram devidamente solucionadas.

E, a partir dos resultados o estudioso mostrou que, a ineficiência na gestão administrativa não é o principal motivo para a lentidão do sistema judicial. Essa observação também se aplica às três razões apresentadas, onde se destaca a falta de uma gestão ativa dos casos e um mau controle do fluxo de processos físicos. Entre as três, a ausência de uma administração ativa de casos é considerada o problema mais relevante, porém ainda em segundo plano quando comparada à falta de recursos ou às imperfeições na legislação processual.

A relativa importância desse problema é destacada nos 59,1% dos juízes pesquisados por Pinheiro (2003), que apontaram que os juízes estarem sobrecarregados com tarefas que podem ser delegadas como um obstáculo muito ou extremamente significativo para o funcionamento adequado do Judiciário - ou seja, uma parcela significativa, porém menor do que a dos magistrados que possuem a mesma opinião em relação a outros problemas.

De acordo com os autores citados, a falta de capacitação de juízes e servidores para lidar com o excesso de trabalho, a ineficiência dos tribunais na distribuição e no uso de recursos materiais e a ausência de uma cultura de gestão administrativa para enfrentar os desafios contemporâneos levam à morosidade no Poder Judiciário, prejudicando sua contribuição para a realização dos objetivos do Estado Brasileiro, como estabelecido na Constituição.

Diante do cenário de dificuldades de gestão, o CNJ, implementado pela Emenda Constitucional nº 45, de 31 de dezembro de 2004, foi criado para, dentre outros objetivos, promover a eficiência e o aperfeiçoamento do trabalho desempenhado pelo sistema judiciário brasileiro. Nesse sentido, observa-se que o CNJ surgiu para proceder uma análise geral Poder Judiciário, sob todos os aspectos, com a finalidade de traçar ações necessárias à otimização do serviço prestado, promovendo melhoria à sociedade (Martinez, 2014).

Em decorrência do trabalho exercido pelo CNJ, a gestão dos serviços judiciários no Brasil tem enfatizado prioritariamente a eficiência interna dos tribunais, pois o Órgão de Controle que estabeleceu uma série de metas a serem cumpridas pelos tribunais, com o intuito de reverter morosidade e congestionamento nas unidades judiciais (Gomes; Moura, 2018). Neste cenário, não apenas os Magistrados, mas os servidores têm um papel decisivo na eficiência dos serviços judiciários. Assim, motivá-los é essencial. E esta tarefa, que evidentemente não é fácil, pode e deve ser sempre estimulada (Freitas, 2018). Além disso, considerando a ligação entre todos os princípios, o descumprimento dos demais tem dificultado a realização da eficiência e, por conseguinte, atrasado a disponibilização de serviços públicos que atendam de forma eficaz os cidadãos.

De maneira geral, o princípio da eficiência é um importante conceito, resultado dos esforços para tornar a administração pública um processo caracterizado pela excelência, com a

melhoria contínua de suas atividades, visando atender às necessidades de uma sociedade mais exigente e dinâmica. Houve avanços significativos que merecem ser reconhecidos por representarem uma melhora na qualidade dos serviços prestados. Contudo, é necessário manter a cautela, pois ainda há obstáculos a serem superados. Assim, é fundamental reforçar o que está dando certo e corrigir os erros, sempre com uma abordagem focada na gestão de pessoas, recursos e instituições.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos 30 anos, houve uma reformulação no sistema judiciário do Brasil. As antigas cortes superaram a passividade da época autoritária devido à chegada de novos juízes e de uma Constituição reformada, que alterou suas bases institucionais. Com maior autonomia e recursos, legitimidade reforçada e a promessa democrática de igualdade perante a justiça, houve um aumento significativo na demanda por serviços judiciais. Além disso, novas regras e privilégios contribuíram para inserir os tribunais no centro das discussões políticas.

O debate acerca da produtividade e do desempenho dos tribunais tem sido o cerne da maioria das discussões sobre a modernização do sistema judicial brasileiro. Apesar de fundamental, não é o único ponto relevante a ser considerado em relação às suas falhas.

Na perspectiva da agenda futura de pesquisa, é fundamental complementar a visão sobre a gestão pública com investigações mais aprofundadas, principalmente em relação ao Poder Judiciário, seja por meio de estudos de casos, seja por análises comparativas de políticas ou setores governamentais, que abordem as características dos arranjos institucionais das políticas públicas. Ademais, é de grande importância analisar as barreiras, os facilitadores, bem como os resultados e impactos das experiências de ações e programas que promoveram inovações na maneira de estruturar e compartilhar as responsabilidades entre o setor público, privado e sociedade civil.

REFERÊNCIAS

Akutsu L., & Guimaraes, T. A. (2012) Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. *Rev. direito GV*, São Paulo, 8(1): 183-202.

Akutsu L., & Guimaraes, TA. (2015) Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro, 49(4): 937- 958.

Bastos, R. C., & de Loreto, M. D. S. (2023) Refletindo a gestão de pessoas no setor público:

um ensaio teórico. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14(9), 15250–15267. doi: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2664>

Castelar, A., (2023) *Judiciário e economia no Brasil*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 140 p.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Histórico Selo Justiça em Números. [s.d.]. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/selo-justica-em-numeros>. Acesso em: abr. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Cartilha de Boas Práticas Sistema de Justiça. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/04/layout_CARTILHA_1a_Infancia_SISTEMA_JUSTICA-V9_atualizada_em_16-06-2020.pdf Acesso em: abr. 2024

Ferlie, E; Ashburner, L; Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996) *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.

Freitas, V. P. (2018) A eficiência na administração da justiça. Disponível em https://sistemasjudiciais.org/wpcontent/uploads/2018/08/notasgenerales_vpassos.pdf Acesso em: abr.2024.

Guimarães, T. A. (2000) A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista De Administração Pública*, 34(3):125-140.

Gomes, A. O., & Moura, W.J.F. (218) O conceito de coprodução de serviços: proposta de aplicação no Judiciário brasileiro. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/MPRsGTWdkZYN7B5yD3stNHf/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: abr. 2024.

Matias-Pereira, J. (2008) Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. *Rev. Adm. Pública* 42(1) doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>

Martinez, S. R. (2014) Conselho Nacional De Justiça – CNJ: Como Instrumento de Eficiência e Aperfeiçoamento do Poder Judiciário. Disponível em https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/conselho_nacional_de_justica_-_cnj.pdf Acesso em: abr. 2024.

North, D. (1991) *Institutions, institutional change and economic performance* Cambridge: Cambridge University Press, 3-26.

Menicucci, T., & Gontijo, J. G. L. (2016) *Gestão e políticas públicas no cenário contemporâneo: tendências nacionais e internacionais*. Rio de Janeiro: Fiocruz.

Powell, W. W., & Dimaggio, P. (1991) Introduction. *In: Powell, W. W.; Dimaggio, P. (eds.). The New institutionalism in organizational*. Chicago: University of Chicago Press, p. 1-38.
Peres, P. S. (2008) Comportamento ou instituições? A evolução do neo-institucionalismo da ciência política. *Revista brasileira de ciências sociais*, 23:53-71.

Pinheiro, A. C. (2003) *Judiciário, reforma e economia: A visão dos magistrados*. São Paulo.

Ros, L., & Taylor, M. M. (2019). Juízes eficientes, judiciário ineficiente no Brasil pós-1988. BIB, São Paulo, 89:1-31.

Salvador, T. S. (2019) Política De Valorização Profissional Dos Servidores Efetivos: Uma análise na Prefeitura de Belo Horizonte.

Silveira, R. M. C; Clementino, M. Do L. M., & Almeida, L. S. B. (202) Governança judicial: uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional: An analysis of the challenges for the provision of the legal service. Revista do Serviço Público, 71(c), 315-344. doi: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71ic.4569>

Silva, A. B. (2021) Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras. - 2. ed. rev. ampl. - João Pessoa: Editora UFPB.

Souza, V. G. R. (2019) A evolução da administração pública brasileira: Reforma Gerencial, A Nova Gestão Pública. Anápolis-GO: Universidade de Brasília, 20 p.

ARTIGO 3 – A POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES COMO ESTRATÉGIA PARA OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO TJGO

The policy for valuing civil servants as a strategy for optimizing results in the jurisdictional provision: A case study at TJGO

RESUMO

O presente artigo visa apresentar como vem ocorrendo a política de valorização dos servidores no TJGO. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Os resultados apresentados identificaram os pesquisados, em sua maioria, se encontram satisfeitos com a política de valorização deste órgão. Isso reflete diretamente nos dados que mostram que o Poder Judiciário Goiano se encontra em evidência na queda da taxa de congestionamento. O exame da progressão dos investimentos e dos resultados judiciais do TJGO entre 2020 e 2023 revelou avanços notáveis na eficiência das operações, mesmo diante dos obstáculos enfrentados durante esse intervalo. O crescimento significativo na quantidade de servidores e juízes foi respaldado por uma administração mais eficiente dos recursos humanos e das despesas relacionadas a benefícios, levando a uma diminuição considerável nos custos por servidor e por benefício, especialmente entre os anos de 2020 e 2022. Entre 2020 e 2023, a quantidade de cargos de servidores e de magistrados aumentaram. Apesar do crescimento no número de servidores, os gastos com pessoal caíram, resultando em uma diminuição total superior a 20%. Entretanto, em 2023, os gastos com recursos humanos aumentaram indicando a necessidade de realizar novos ajustes orçamentários para adequar-se ao aumento do número de servidores e juízes. Os gastos com benefícios apresentaram uma notável diminuição ao longo dos três primeiros anos, resultando em uma redução total de 51%. Entretanto, em 2023, essa trajetória mudou, com as despesas relacionadas a benefícios subindo 57%. Apesar de ser um acréscimo significativo, esse valor ainda ficou abaixo dos gastos de 2020, evidenciando uma administração eficaz desses recursos.

Palavras-chave: Política de Valorização. Servidor Público. Prestação Jurisdicional.

ABSTRACT

This article aims to present how the TJGO's employee appreciation policy has been taking place. This is a descriptive study with a quantitative approach. The results presented identified that most respondents are satisfied with the agency's appreciation policy. This is directly reflected in the data that show that the Goiás Judiciary is in evidence in the reduction of the congestion rate. The examination of the progression of investments and judicial results of the TJGO between 2020 and 2023 revealed notable advances in the efficiency of operations, even in the face of the obstacles faced during this period. The significant growth in the number of employees and judges was supported by more efficient management of human resources and expenses related to benefits, leading to a considerable decrease in costs per employee and per benefit, especially between 2020 and 2022. Between 2020 and 2023, the number of employee

and magistrate positions increased. Despite the increase in the number of civil servants, personnel expenses fell, resulting in a total decrease of more than 20%. However, in 2023, human resources expenses increased, indicating the need for further budgetary adjustments to adapt to the increase in the number of civil servants and judges. Expenses with benefits showed a notable decrease over the first three years, resulting in a total reduction of 51%. However, in 2023, this trajectory changed, with expenses related to benefits increasing by 57%. Despite being a significant increase, this amount was still below the 2020 expenses, demonstrating effective management of these resources.

Keywords: Valuation Policy. Public Servant. Jurisdictional Provision.

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas têm como uma de suas principais responsabilidades fornecer bens e serviços públicos para a comunidade, para isso, é crucial que haja uma administração pública eficiente e profissional por parte de todos os que trabalham em nome do Estado. A reputação do serviço público perante os seus usuários não é das mais favoráveis (Muntz; Dormann, 2020).

De acordo com Pereira (1997), o Estado tem falhado em suas responsabilidades de prover e gerenciar os serviços públicos essenciais e básicos para os cidadãos, com qualidade. Bresser Pereira e Spink (2005) argumentam que, com a nova Administração Pública no Brasil, o Estado deve adotar práticas gerenciais modernas, mantendo seu caráter público, a fim de desenvolver e implementar políticas públicas estratégicas em diversas áreas. Para melhorar o serviço público, é fundamental conscientizar-se da realidade brasileira e da urgência de mudanças por parte de todos os servidores públicos.

Conforme Guimarães (2000), o principal desafio da administração pública atual é a transformação das estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. A qualidade dos serviços prestados está diretamente ligada à capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos, responsáveis por fornecer esses serviços. A relação entre cidadãos e servidores públicos é o indicativo da qualidade da gestão pública. Portanto, colaboradores motivados, capacitados, reconhecidos e bem remunerados conseguem oferecer um serviço de excelência à comunidade de forma constante (Muntz; Dormann, 2020).

Segundo Pires et al., (2005), a falta de uma política de reconhecimento e remuneração com base nas competências adquiridas e demonstradas pode ser um dos fundamentos da desmotivação de muitos no serviço público. Guimarães (2000) defende que, as organizações públicas precisam passar por um processo de racionalização organizacional, no qual o modelo

de gestão hierárquico deve ser substituído por um modelo flexível, no qual a abordagem de competências é essencial. Diante da necessidade de maior agilidade e flexibilidade, busca-se constantemente novos modelos de gestão de pessoas que promovam a aprendizagem contínua em todos os níveis da organização.

Nesse contexto, estão sendo implementadas várias medidas governamentais com o objetivo de aprimorar o desempenho dos funcionários das entidades públicas, um exemplo são os cursos disponibilizados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), nos quais, a partir do levantamento das demandas comuns das entidades públicas, busca-se aperfeiçoar a administração pública por meio de programas de capacitação constante.

Um outro caso relevante é o Decreto nº 5.707/2006, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, aplicada pelos diversos órgãos e entidades que compõem a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Seu principal objetivo é melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos, bem como promover o contínuo desenvolvimento dos servidores públicos. Além disso, o decreto define a gestão por competências, que é uma abordagem amplamente utilizada para maximizar o desempenho organizacional, capacitando e qualificando os profissionais (Brasil, 2006).

No âmbito do Judiciário, a Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 240, de 9 de setembro de 2016, dispõe sobre a política nacional de gestão pessoas. A referida norma prevê o uso da gestão por competências — conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício de cada função — para avaliar o trabalho de servidores. Em alinhamento com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, o TJGO, por meio de sua Escola Judicial (EJUG), vem proporcionando capacitações, Pós-graduação Lato e Stricto Sensu, que visam o aperfeiçoamento de Magistrados e servidores das unidades judiciais e administrativas, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, decorrentes do desenvolvimento de habilidades individuais (CNJ, 2019).

Segundo Amaral (2006), a implementação da gestão por competências no setor público visa modernizar a administração pública, promovendo inovação e aprimorando a capacidade de atender de forma mais eficiente e eficaz, incentivando o desenvolvimento do potencial dos colaboradores. No entanto, a implantação de modelos de gestão por competências encontra obstáculos devido à rigidez e complexidade das regras que orientam a administração pública brasileira, que oferece pouco espaço para experimentação.

Conforme Saravia (2006), ainda persiste em certos setores da gestão pública, com base nos princípios estabelecidos por Weber, cargos associados a ocupações e profissões com limites bem definidos. Outro aspecto relevante da administração pública brasileira, destacado por Pires

et al., (2005), é a forma como a seleção dos cargos de confiança é conduzida. Esta prática, que visa reconhecer o desempenho dos servidores, muitas vezes é mais influenciada por questões políticas do que pelas habilidades demonstradas pelos possíveis candidatos. Essas e outras características da estrutura da Administração Pública dificultam uma gestão flexível e focada em resultados. Diante desse cenário, surge a seguinte indagação: a valorização do servidor influencia na prestação jurisdicional do Poder Judiciário? Responder a essa questão é o propósito final do presente estudo.

A pesquisa é relevante pois, o atendimento prestado pelo setor público no Brasil não tem correspondido às necessidades dos usuários e da população em geral de maneira adequada. Grande parte dessa insatisfação é causada pela ineficiência e falta de eficácia na gestão. Por conseguinte, é vital adotar e implementar um modelo de gerenciamento que incentive e oriente os servidores a aumentar sua eficiência e realizar suas tarefas de maneira otimizada.

De acordo com Carbone (2000), os governos brasileiros nunca se preocuparam em manter bons índices de gestão, valorizando o servidor público por sua habilidade em conciliar interesses, resolver conflitos e fingir o que não é. No Brasil, a regra é ajeitar as coisas; empreender é a exceção. Diante dessa realidade nacional, torna-se imperativa uma reformulação na gestão pública, que já está em curso em várias instituições, como no Tribunal de Justiça Goiano.

A importância deste estudo está relacionada aos benefícios que a administração focada em habilidades no setor público pode proporcionar ao servidor público, seu progresso e aprendizado, sua independência e consequente valorização como profissional, para o ambiente de trabalho e também para o serviço público em si, pela implementação de um modelo de administração organizacional mais atualizado e eficiente e a consequente melhoria na prestação jurisdicional à população. Abordando outro aspecto, para os pesquisadores, este trabalho oferece informações que ajudam a compreender o papel da administração baseada em competências na dinâmica organizacional do TJGO, assunto ainda pouco explorado no âmbito da gestão.

Após estabelecermos as definições iniciais, torna-se essencial promover uma reflexão sobre a importância da valorização do servidor público. Embora complicado em um contexto caótico, esse exercício possui uma relevância simbólica, ao indicar o entendimento atual da literatura e ao ponderar sobre possíveis cenários futuros.

Dessa forma, o reconhecimento do funcionário público inicialmente pode ser interpretado como um meio para a inspiração, é uma das táticas iniciais para a motivação interna. Herzberg (1974) foi um dos primeiros a perceber que o reconhecimento aprimora a

motivação e a felicidade. Portanto, o reconhecimento indica apreço pela individualidade de alguém, conquistas e qualidades. Envolve elogiar alguém, demonstrar interesse por suas preocupações e por essa pessoa como um todo e se refere a reconhecer as qualidades e os comportamentos de alguém (Semmer et al., 2007). Isso eleva sua autoestima, atende sua necessidade de pertencimento e, portanto, pode ser considerado um recurso valioso no ambiente de trabalho. O reconhecimento também está ligado à avaliação feita pelos outros e está intimamente relacionado à autoconfiança.

(...) quando indivíduos se sentem valorizados e têm suas contribuições reconhecidas no ambiente de trabalho, seguem-se bons resultados, o que inclui um aumento no engajamento do funcionário, menor rotatividade de funcionários, maior índice de satisfação dos clientes e a organização cresce em propósito (White, 2016, p. 20).

Entretanto, de maneira um tanto distinta, o conceito de valorização pode ser percebido como um elemento moderador entre as diversas relações mencionadas anteriormente, e não necessariamente como uma consequência direta – aumentar a valorização não implica necessariamente em aumento da motivação. De acordo com Muntz e Dormann (2020), a ligação entre valorização e motivação é, na realidade, de moderação. A valorização não exerce um efeito direto e incrementa os aspectos relacionados às condições de trabalho, como a motivação, mas influencia todos eles. Assim, ela seria uma condição de fronteira que modera os efeitos da motivação intrínseca para o trabalho, tanto em uma direção quanto na direção causal reversa (Muntz; Dormann, 2020), especialmente, quando associada a atividades inadequadas, por exemplo.

Nesse sentido, a conceituação apresentada por Schuster (2020) pode ser ampliada para um debate que abrange não apenas os processos internos utilizados pelos gestores e pelas organizações para reconhecer os funcionários públicos, visando assim, estabelecer um ambiente propício para fomentar a motivação e comprometimento, mas também sobre como analisar o reconhecimento do servidor público por parte do governo e da comunidade. No entanto, modificar a percepção da população em relação aos funcionários públicos pode se mostrar um desafio complexo, demorado e progressivo, visto que, conforme mencionado por Schuster, as administrações não são especialmente eficientes em aproveitar os recursos disponíveis para garantir que os servidores públicos sejam reconhecidos nessas esferas inferiores - pelos líderes ou suas instituições (Muntz; Dormann, 2020).

Neste cenário, é pouco provável que a população em geral reconheça a importância dos funcionários públicos, a menos que haja melhorias no ambiente de trabalho dos órgãos governamentais. Ao planejar ações para valorizar os servidores públicos, é fundamental

entender que há diversas abordagens ou recursos disponíveis, dependendo da hierarquia envolvida, e que todas essas metas estão interligadas de alguma maneira.

Assim, o presente artigo visa apresentar como vem ocorrendo a política de valorização dos servidores no TJGO.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa analisa, a partir de um embasamento teórico, ideias sobre modelos de gestão que se fundamentam em competências e seus principais aspectos, além de explorar os aspectos específicos da gestão pública e da administração de recursos humanos no setor público do Brasil. São abordados temas como: o contexto histórico da administração pública, as reformas na administração pública, capacidades e a administração de recursos humanos, a abordagem da gestão baseada em jurisdições na administração pública.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: CONTEXTO HISTÓRICO

De acordo com Matias-Pereira (2008), é visível a insatisfação da sociedade no cenário contemporâneo, o que enfraquece a autoridade moral necessária para governar um país. A percepção de que o Estado é uma estrutura pesada e custosa é reforçada, distanciando-se do papel teórico e legal que lhe foi atribuído. Durante os anos de existência do país, a população brasileira passou a perder a confiança na habilidade e desejo do Estado de oferecer serviços de excelência para atender às demandas sociais dos seus habitantes. Este déficit é visto como sendo, em grande parte, causado pela maneira como o Estado é gerido. A população está se acostumando cada vez mais com os serviços de alta qualidade oferecidos pelo setor privado, não aceitando mais respostas inflexíveis e burocráticas dos serviços públicos.

Com o crescimento dos níveis de cidadania e educação, espera-se que o setor público melhore a qualidade de seus serviços e aumente a produtividade. Enquanto o setor privado busca o lucro, a administração pública visa cumprir sua função social com eficiência e qualidade, conforme destacado por Matias-Pereira (2008). Assim, ao se basear em práticas de gestão privada, a administração pública não deve perder de vista sua responsabilidade social.

Para Meirelles (1994) a administração Pública pode ser definida, num aspecto formal, como um complexo de órgãos criados para a execução de objetivos do Governo. Em aspecto material, como um grupo de funções imprescindível aos serviços públicos em geral. Por fim, em sentido operacional, é o desempenho perene e ordenado, legal e técnico, dos serviços

próprios do Estado ou por ele assumidos em prol da sociedade.

Acredita-se que, ao pagarem seus impostos, os cidadãos brasileiros devem receber um atendimento adequado para suas demandas sociais, com os serviços prestados pelo Estado sendo eficientes (Saravia, 2004). No entanto, a Administração Pública possui suas próprias características e suas responsabilidades são mais amplas e complexas do que as de uma empresa privada. Além dos recursos financeiros, é crucial realizar um planejamento e implementar políticas que contem com ferramentas específicas para a administração pública. Também é importante lembrar que, ao contrário do setor privado, as peculiaridades do setor público tornam difícil a medição da eficácia e a avaliação do desempenho. Na gestão pública, não é possível avaliar a equidade e justiça apenas através de métodos gerenciais tradicionais (Abrucio, 1998).

Segundo Pinto (2008), o Estado é instituído a partir de sua Constituição, sendo essencialmente uma instituição. A estrutura política do Estado é dividida em três poderes: judiciário, legislativo e executivo. Por outro lado, a administração pública é o braço executivo que atende toda a estrutura do Estado e é organizada em níveis institucional e operativo. O nível institucional representa uma extensão da estrutura política, estabelecendo seu alcance e funções dentro da normativa do Estado. Já o nível operativo se refere à gestão pública e sua estrutura administrativa.

Conforme a pesquisa de Slomski, Mello, Tavares Filho e Macêdo (2008), a gestão pública está mais relacionada à administração do que à política, com ênfase na otimização e no alcance de resultados, separando a burocracia estatal das entidades e promovendo uma mudança cultural nas instituições governamentais.

A gestão pública nos diferentes níveis de governo no Brasil se apresenta de maneira distinta, seja a nível federal, estadual ou municipal. Cada um desses níveis possui suas próprias complexidades e práticas de gerenciamento, com a administração pública do país sendo dividida entre direta, com serviços prestados pelos próprios órgãos, e indireta, com entidades criadas para atuar em nome do governo (Junquilha, 2004). Dessa forma, é crucial uma gestão que leve em consideração as particularidades de cada setor, visando alcançar metas organizacionais sem negligenciar os possíveis obstáculos que podem surgir.

Conforme Motta (2007), a gestão pública no Brasil evoluiu ao longo do tempo como um importante mecanismo para a preservação do poder estabelecido, através da manutenção de características paternalistas e patrimonialistas, e da informalidade frequentemente presente em suas estratégias de administração. Para manter acordos de poder e atender a grupos preferenciais, o modo organizacional e de gestão observava mais sistemas de loteamento político que critérios técnicos racionais e democráticos para a prestação de serviços e que, em grande parte, a

expansão do Estado se fez sem modificar as relações com a sociedade, desta forma, o Estado brasileiro, como organização, consiste ainda numa megaestrutura que paira sobre a sociedade.

Aqueles que atuam dentro da máquina estatal muitas vezes se sentem desmotivados ou desanimados diante dos obstáculos que dificultam a execução eficiente de suas responsabilidades, diante do desrespeito e falta de empatia que frequentemente presenciam, da falta de engajamento da estrutura e da falta de reconhecimento por seu empenho pessoal.

2.2 REFORMAS DA ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRA

A necessidade de inovar na esfera pública está ligada à busca por soluções para resolver problemas antigos e novos, atendendo de maneira eficaz às demandas complexas e diversas da sociedade (Ferrarezi, 2007). Bresser Pereira (1997) argumenta que a diferença entre as expectativas dos cidadãos em relação ao Estado e o que tem sido oferecido decorre das crises na administração, especialmente a crise administrativa. A insatisfação da população com os serviços públicos está relacionada à falta de conhecimento e resistência à adoção de ferramentas necessárias para promover mudanças significativas que melhorem o atendimento aos cidadãos. Diante disso, a administração pública tem buscado resolver seus problemas colocando o cidadão como foco de suas políticas (Matias-Pereira, 2008). As reformas administrativas públicas são ligadas a estratégias que visam modernizar o Estado de forma tecnocrática e tecnológica (Pinto, 2008). A promoção da cidadania deve impulsionar a nova administração pública, estabelecendo mecanismos de gestão estratégica para as políticas públicas. Portanto, é essencial que o Estado promova a articulação entre os diferentes atores públicos, privados e da sociedade civil, atendendo às demandas da cidadania e das relações internacionais, para que a existência do Estado seja considerada essencial pela população (Saravia, 2004).

Contudo, Pinto (2008) destaca que, apesar das melhorias na gestão pública exigirem ações baseadas em tecnologias modernas, tanto no nível de processos quanto de gestão organizacional, essas mudanças não devem ser confundidas com alterações na distribuição de poder, o que requer mudanças em normas e incentivos no âmbito institucional.

De acordo com Matias-Pereira (2008), o debate em torno da reforma do Estado abre caminho para questionamentos e proposições de novas abordagens. Ele enfatiza a importância da conscientização da sociedade sobre a necessidade de modernizar e fortalecer a administração pública brasileira, em áreas como o desenvolvimento humano, infraestrutura e tecnologia. Para essa transformação, o autor ressalta a importância de contar com equipes de trabalho comprometidas com as responsabilidades do Estado, que promovam a participação dos

cidadãos na elaboração de políticas públicas e adotem uma postura flexível, empreendedora e criativa.

No entanto, a proposta de reforma traz consigo dois desafios para os governos que buscam alterações na administração. O primeiro é a urgência em reorganizar os governos visando melhor funcionamento, o que pode resultar em estratégias de curto prazo prejudiciais a longo prazo. O segundo desafio está em decidir as melhores ações para resolver os problemas do setor público, sendo fundamental compreender profundamente essas questões (Kettl, 1998). Ao longo da trajetória do país, foram implementadas diversas iniciativas pelos governos com o objetivo de modernizar o Estado. Abaixo, são mencionados períodos de mudanças políticas e reformas administrativas no Brasil.

2.3 NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

As mudanças globais estão sendo impulsionadas por duas grandes forças transformadoras: a ascensão dos mecanismos de mercado na economia e a consolidação da democracia na política. Assim, as comunidades estão sendo moldadas pelos princípios do mercado e da democracia (Matias-Pereira, 2008). Isso tem levado a alterações nas relações entre governo, setor privado e sociedade civil, o que requer uma reflexão sobre mudanças significativas na direção e práticas da administração pública. Desde os anos 90, a administração pública brasileira tem sido fortemente influenciada pelo movimento de Nova Gestão Pública (NPM).

Peci, Pieranti e Rodrigues (2008, p. 40) apontam que o enfoque central do NPM está direcionado à “adaptação e à transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público. Pressupunha-se com tal mudança a redução do tamanho da máquina administrativa, o aumento de sua eficiência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização dos atores políticos”.

Segundo Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), este modelo de gestão não leva em consideração a sensibilidade contextual e ideológica. Ele introduz na administração pública conceitos como concessão, regulação e parcerias público-privadas, criando um Estado com base em relações contratuais com o setor privado e focado na definição dos objetivos de políticas públicas, sem levar em conta o contexto político, social e cultural do ambiente em que está sendo implementado. Já Saravia (2004), sugere que, no Brasil, um dos principais objetivos das políticas públicas é promover o desenvolvimento e reduzir os desequilíbrios sociais e territoriais. Para alcançar isso, o autor ressalta a importância da implementação de políticas que melhorem

a infraestrutura física e social, promovam a geração de empregos, garantam serviços públicos essenciais e melhorem a qualidade de vida da população. Em suas palavras, o Estado não deve ser visto como uma entidade neutra e distante, mas sim como um ator participante na dinâmica social em prol dos objetivos estabelecidos. Para isso, ele deve se equipar com os elementos necessários para agir de forma inovadora (Saravia, 2004).

Neste sentido, a Nova Administração Pública pode ser vista como uma abordagem teórica para a reestruturação e a implementação de novos métodos e procedimentos na gestão pública, conferindo à gestão pública brasileira um caráter orientado para resultados (Matias-Pereira, 2008). A estratégia da Administração Pública Gerencial no Brasil tem como foco: (a) a clara definição dos objetivos a serem atingidos pelos gestores públicos em suas unidades, (b) o fornecimento de autonomia para que o gestor público gerencie os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para alcançar seus objetivos e (c) o controle posterior dos resultados (Brasil, 1995).

Abrucio (1998) destaca que o modelo gerencial puro, ao priorizar a eficiência, desconsidera outros elementos fundamentais para a atuação dos gestores, como a flexibilidade para tomar decisões e inovar. Os critérios de avaliação da eficiência podem se tornar tão inflexíveis quanto as regras e procedimentos do modelo burocrático weberiano, o que pode resultar em ineficácia e falta de capacidade de adaptação.

Bresser Pereira (1997) enfatiza a importância de uma reforma administrativa que permita à gestão pública se alinhar com o capitalismo contemporâneo, de modo que os governos possam corrigir as deficiências do mercado sem cometer erros maiores. No entanto, as políticas públicas desempenham um papel crucial no capitalismo atual e seria inviável substituí-las pela coordenação de mercado, como proposto pelo pensamento neoliberal.

É perceptível que a gestão pública no Brasil passa por transformações significativas ao longo de sua trajetória e que, para se adequar às mudanças constantes no ambiente organizacional e atender efetivamente à sociedade, o Estado deve investir continuamente em alterações estruturais. Uma administração de recursos humanos eficaz é essencial para promover essas transformações, que possuem um forte impacto político e cultural. Os gestores públicos precisam ser capazes de analisar e resolver desafios, adaptando-se às novas tecnologias e aprimorando os processos produtivos para alcançar os resultados desejados no setor público.

2.4 GESTÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A administração baseada em habilidades vem se espalhando rapidamente em instituições governamentais. Essas inovações refletem as transformações que estão direcionando a nova administração pública rumo à eficácia necessária para a adequada implementação das políticas públicas (Souza, 2004). De acordo com Amaral (2006), um modelo de administração baseado em habilidades incentiva o processo de aprendizagem e compartilhamento de informações; considera o conhecimento fundamental para promover a inovação e aprimorar a administração pública; promove a integração entre quem decide e quem executa; visa o bem-estar no ambiente de trabalho (tanto físico quanto emocional); destaca a importância da troca de informações; e, por fim, estimula a participação ativa de gestores e funcionários no local de trabalho.

Barros (2004) defende que o principal benefício de implementar um modelo de gestão fundamentado em competências na administração pública é integrá-lo a um sistema amplo de gestão organizacional. As atividades são voltadas para alcançar os objetivos da instituição através do aprimoramento das habilidades individuais e organizacionais, um processo que se dá por meio da educação.

A gestão baseada em competências, conforme ressaltado por Amaral (2006), ainda não é amplamente difundida no setor público. Essa abordagem consiste em uma forma de enxergar o trabalho levando em consideração o saber-fazer, as vivências, o conhecimento e os comportamentos em contextos específicos. Diferentemente do foco nas atribuições formais dos cargos, o modelo de competências destaca a utilização prática dessas competências no ambiente profissional, possibilitando sua validação. Amaral enfatiza que, cada órgão público precisa identificar, avaliar e evoluir as competências necessárias, tanto para si próprio quanto para seus colaboradores.

Portanto, é fundamental que a instituição, ao adotar a gestão baseada em competências, identifique de forma específica as competências essenciais para seu desenvolvimento, sem utilizar modelos genéricos de outras organizações sem considerar sua própria cultura e estrutura.

3 MÉTODO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A análise dos dados neste estudo foi conduzida em duas etapas principais: uma abordagem descritiva e uma análise confirmatória. Inicialmente, aplicou-se a estatística descritiva para sumarizar e descrever os dados obtidos. Conforme Freund e Simon (2000), esta

abordagem consiste na manipulação dos dados com o objetivo de resumi-los ou descrevê-los, sem realizar inferências além do que os próprios dados apresentam. É importante ressaltar que a estatística descritiva apresenta limitações intrínsecas, principalmente devido ao fato de que os dados geralmente são obtidos de amostras, o que pode potencialmente levar a generalizações por parte do analista.

Para a análise confirmatória, foram empregados métodos de regressão e correlação. A análise de correlação, como destaca Field (2009), é uma ferramenta valiosa que quantifica a força e a direção da relação linear entre as variáveis estudadas. Por sua vez, a análise de regressão foi utilizada para modelar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, permitindo estabelecer uma equação matemática que descreve a relação entre as variáveis.

Estas técnicas estatísticas são amplamente utilizadas em diversas áreas do conhecimento, incluindo economia, administração, saúde, engenharia e marketing, devido à sua capacidade de prever resultados, identificar tendências e subsidiar decisões estratégicas. A combinação destas abordagens analíticas - descritiva e confirmatória - proporciona uma compreensão dos dados, permitindo não apenas a descrição do fenômeno estudado, mas também a identificação de relações causais e preditivas entre as variáveis analisadas.

3.2 LOCAL, SUJEITO DE PESQUISA E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, pois foi viável a pesquisa devido ao autor fazer parte do quadro de servidores. Esse objeto de estudo se justifica em razão da escassez de estudos pertinentes ao tema, ou seja, não foram encontrados muitos estudos sobre o desenvolvimento da política de valorização dos servidores do poder judiciário goiano.

O foco da pesquisa de campo recaiu sobre os colaboradores do TJGO, do primeiro e segundo grau de jurisdição, englobando servidores de diferentes níveis hierárquicos. Colaboradores terceirizados e estagiários não foram considerados neste estudo. A investigação se concentrou tanto na área administrativa quanto na área judiciária, ambas ligadas à administração de recursos humanos do TJGO.

Segundo informações do site oficial, em 1º de maio de 1874, o TJGO teve sua inauguração, conhecido na época como Tribunal da Relação da Província de Goyaz. Sua primeira localização foi no Edifício nº 1, do Largo do Rosário, antiga capital goiana. O desembargador José Ascenço da Costa Ferreira assumiu interinamente a presidência do tribunal.

O Tribunal da Relação da Província de Goyaz foi o oitavo a ser estabelecido no Brasil, seguindo as ordens do Decreto Imperial emitido por Dom Pedro II. Inicialmente, o tribunal era composto por cinco desembargadores, todos originários de diferentes Estados. O Tribunal da Relação realizou sua primeira sessão ordinária quatro dias após ser instalado, e o primeiro caso julgado, durante a sessão de 19 de maio, tratou do Habeas Corpus número 1, da Vila de Santa Cruz.

Após a mudança da antiga sede para Goiânia, em 16 de março de 1937, o TJGO passou a funcionar em um edifício próximo ao Palácio das Esmeraldas, localizado na Praça Cívica, sob a presidência do desembargador Antônio Perilo. No dia 27 de junho de 1986, na gestão do presidente Geraldo Crispim Borges, a Justiça do 2º Grau de Goiás inaugurou sua nova sede, situada na Avenida Assis Chateaubriand, número 195, no Setor Oeste (sede atual). Nas últimas décadas, o TJGO passou por um processo de modernização, introduzido pela informatização na década de 1980.

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, estabelecido em Goiânia e com jurisdição em todo o território estadual, é a instância superior do Poder Judiciário Goiano e possui, 78 (setenta e oito) desembargadores designados conforme o previsto na Constituição Federal e nas Leis. Segundo dados publicados na Base Nacional do Poder Judiciário (Data Jud), no ano de 2023, o Poder Judiciário Goiano possui, no total, 605 (seiscentos e cinco) cargos de magistrados e 7.179 (sete mil, cento e setenta e nove) de servidores.

Para identificar e analisar os fatores organizacionais que interferem ou não na entrega jurisdicional dos servidores do TJGO, foi utilizado um questionário (SURVEY) contendo questões fechadas estruturadas de acordo com o referencial teórico e os objetivos estabelecidos para a pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário online, conforme o Apêndice A.

Segundo Gil (2019), o questionário é uma ferramenta de estudo que busca avaliar algo. No estudo em questão, o objetivo é medir o nível de contentamento e incentivo dos funcionários públicos de um órgão da justiça. Ainda de acordo com o autor, os questionários podem ser classificados em três categorias distintas: questionários com perguntas fechadas; questionários com perguntas abertas; questionários que incluem questões tanto fechadas quanto abertas. É importante destacar que, para este estudo, foi adotado o primeiro tipo de questionário.

Foi aplicado um questionário com seis questões sociodemográficas e 30 questões fechadas, para 113 servidores do TJGO, o qual contém perguntas sobre as variáveis de dados sociodemográficos, a fim de conhecer o perfil desse servidor, sendo este instrumento já validado. É fundamental destacar que os servidores concordaram e demonstraram interesse em

colaborar com o estudo.

O questionário foi elaborado a partir do estudo de Nunes (2021) e do questionário utilizado pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça (2011). O formulário do Google Docs gerou dados que foram inseridos em Excel para posterior análise estatística dos principais elementos de satisfação e motivação dos servidores. Importante ressaltar que as análises dos questionários foram apresentadas através da estatística descritiva, buscando identificar os principais aspectos motivacionais, de acordo com os objetivos definidos neste estudo.

Foram utilizados, como dados secundários, resultados de produtividade do TJGO, consolidados no Relatório Justiça em Números, o qual divulga, anualmente, a realidade dos tribunais brasileiros, com detalhamentos da estrutura e litigiosidade, além dos indicadores e das análises essenciais para subsidiar a Gestão Judiciária brasileira, a fim de melhor compreender o índice de resultados na prestação jurisdicional do TJGO.

De acordo com Gil (2019) é fundamental reconhecer e valorizar a importância do uso de documentos em estudos acadêmicos. A variedade de dados disponíveis nesses registros possibilita uma maior compreensão e análise em diversas áreas das Ciências Humanas e Sociais, contribuindo para a contextualização histórica e sociocultural de diferentes objetos de estudo. Uma razão adicional para a utilização de documentos em estudos é que eles possibilitam incluir a perspectiva temporal na compreensão do contexto social. A análise de documentos facilitou a visualização da progressão ou desenvolvimento de pessoas, grupos, ideias, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas e outros aspectos.

Assim, as variáveis utilizadas na coleta de dados do Relatório Justiça em Números foram: Processos Novos e Baixados, Processos Decididos e Despachados, Quantidade de Servidores e Magistrados, Despesa com Recursos Humanos (incluindo benefícios) e Evolução da Taxa de Congestionamento nos últimos anos.

3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Da análise descritiva dos resultados da pesquisa respondida pelos servidores do TJGO, verificou-se um alto índice de satisfação em relação a valorização. Nota-se, portanto, que o órgão vem investindo em seu capital humano de acordo com as diretrizes do CNJ, o qual, com o intuito de promover um modelo de evolução profissional no Poder Judiciário fundamentado na administração por habilidades, editou a Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014, que trata da Política Nacional de Capacitação e Melhoria dos Colaboradores do Poder Judiciário (CNJ,

2016).

Para o CNJ, competência é definida como o conjunto necessário de conhecimentos, habilidades e atitudes para exercer as funções dos servidores, visando atingir os objetivos estratégicos do Poder Judiciário. O desenvolvimento de competências é descrito como um processo de aprendizagem voltado para o conhecimento, a capacidade de realizar e a postura adequada, de acordo com a estratégia da organização.

Figura 1 – Gráfico de Realização Profissional



Os dados de realização profissional apresentados na Figura 1, corroboram com os dados do CNJ (2023), de que, o TJGO é reconhecido como um dos mais destacados do Brasil, apresentando um desempenho excepcional em critérios que refletem eficácia e eficiência. Segundo o relatório, o TJGO se destaca em comparação com outros tribunais de tamanho similar, apresentando ótimo desempenho em todas as categorias do Justiça em Números. A produtividade dos magistrados e servidores é significativamente maior, além de registrar a menor taxa de processos congestionados e menores despesas. O sistema judicial de Goiás se destaca como o terceiro mais eficiente do Brasil em termos de desempenho dos juízes, ocupando a segunda posição entre os tribunais de médio porte, resultado que reflete, indiretamente a produtividade dos servidores, que auxiliam os magistrados nas análises e resoluções das demandas.

O Tribunal de Justiça de Goiás atingiu a marca de 100% no Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus) em comparação com outros tribunais, levando em consideração informações da área administrativa. O índice IPC-Jus⁹ avalia a eficácia relativa dos tribunais e é visto como um dos principais parâmetros de comparação pelo CNJ.

⁹ Dentre os elementos analisados, incluem-se gastos, quadro de pessoal (quantidade de juízes e funcionários) e o volume total de casos, em relação à produtividade (em número de processos concluídos).

Para a análise confirmatória, foi fundamental verificar a normalidade dos dados, especialmente considerando o tamanho reduzido das amostras utilizadas. Para esse fim, aplicou-se o teste de Shapiro-Wilk, que é amplamente reconhecido por sua eficácia na avaliação da normalidade em amostras pequenas. Este teste ajudou a determinar se os dados seguiam uma distribuição normal, o que é um pressuposto crítico para a aplicação de diversas técnicas estatísticas, como a correlação de Pearson e a regressão linear. A validação da normalidade dos dados garantiu que as análises subsequentes fossem realizadas de forma apropriada e que os resultados obtidos fossem confiáveis.

Com a confirmação da normalidade dos dados, prosseguiu-se com a abordagem quantitativa para investigar a relação entre duas variáveis de interesse. O método incluiu a aplicação de análises de correlação e regressão linear para explorar a força e a natureza dessa relação.

Foram adotados os seguintes coeficientes para a análise:

1. Coeficiente de Correlação de Pearson: Utilizado para medir a força e a direção da relação linear entre duas variáveis contínuas. Este coeficiente varia de -1 a 1, onde valores próximos a 1 indicam uma forte correlação positiva, valores próximos a -1 indicam uma forte correlação negativa, e valores próximos a 0 indicam pouca ou nenhuma correlação linear.
2. Coeficiente de Correlação de Spearman: Um coeficiente não paramétrico que avalia a força e a direção da associação monotônica entre duas variáveis. É especialmente útil quando os dados não atendem aos pressupostos de normalidade exigidos pelo coeficiente de Pearson.
3. Coeficiente de Correlação de Kendall: Outro coeficiente não paramétrico que mede a força e a direção da associação entre duas variáveis, baseado na concordância e discordância dos pares de observações. É particularmente útil para dados ordinais ou quando a relação entre as variáveis é monotônica, mas não necessariamente linear.
4. Coeficiente de Determinação (R^2): Este coeficiente indica a proporção da variabilidade na variável dependente que é explicada pela variável independente no modelo de regressão linear. Valores de R^2 próximos a 1 indicam que uma grande proporção da variabilidade é explicada pelo modelo, enquanto valores próximos a 0 indicam o contrário.

Na análise de regressão linear, foram estimados os parâmetros do modelo, como a inclinação e o intercepto, que descrevem a relação entre as variáveis em termos de impacto prático. Esses resultados ajudam a quantificar como mudanças em uma variável estão associadas a mudanças na outra.

As análises realizadas permitiram uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas envolvidas entre as variáveis estudadas, fornecendo uma base sólida para discussões e

conclusões subsequentes na dissertação. Essa abordagem metodológica robusta garantiu que as conclusões fossem fundamentadas em evidências estatísticas rigorosas.

3.3.1 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS (TJGO) ENTRE 2020 E 2023

A Tabela 1 apresenta dados referentes ao TJGO, contemplando informações sobre o número de servidores, magistrados, despesas com Recursos Humanos (RH), despesas com benefícios, custo por servidor e benefício por servidor, no período de 2020 a 2023. A análise da evolução desses indicadores permite observar mudanças significativas no gerenciamento de pessoal e despesas da instituição ao longo dos anos.

Tabela 1 - Indicadores permitem observar mudanças significativas							
Ano	Número de Servidores	Magistrados	Despesa com RH	Despesa com Benefícios	Custo por Servidor	Benefício por Servidor	
			R\$	R\$			
2.020	5768	504	2.015.793.369,00	514.337.600,69	R\$ 349.478,74	R\$ 89.170,87	
			R\$	R\$			
2.021	5873	539	1.624.708.753,60	356.503.111,89	R\$ 276.640,35	R\$ 60.702,05	
			R\$	R\$			
2.022	6015	549	1.596.105.794,51	249.321.844,64	R\$ 265.354,25	R\$ 41.450,02	
			R\$	R\$			
2.023	7179	605	1.651.930.057,67	391.562.927,23	R\$ 230.105,87	R\$ 54.542,82	

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Número de Servidores

O número de servidores aumentou de 5.768, em 2020, para 7.179, em 2023, o que representa um crescimento acumulado de 24,48% no período. O aumento percentual foi de 1,82% entre 2020 e 2021, 2,42% entre 2021 e 2022, e um salto significativo de 19,34% entre 2022 e 2023. Esse crescimento mais acentuado no último ano sinaliza uma expansão no quadro de pessoal, possivelmente relacionada à crescente demanda de trabalho ou a estratégias de ampliação da capacidade de atendimento.

Magistrados

O número de magistrados também apresentou um crescimento constante, passando de 504 em 2020 para 605 em 2023, com um aumento percentual acumulado de 20,04%. O crescimento foi de 6,94% entre 2020 e 2021, 1,85% entre 2021 e 2022, e 10,20% entre 2022 e 2023. Assim como no caso dos servidores, houve um incremento mais pronunciado no último

ano do período analisado.

Despesa com Recursos Humanos (RH)

As despesas com recursos humanos, que incluem salários e encargos trabalhistas, sofreram uma redução significativa de 2020 a 2022, passando de R\$ 2.015.793.369,00, em 2020, para R\$ 1.596.105.794,51, em 2022. Isso representa uma queda acumulada de 20,81%. Em termos percentuais, houve uma redução de 19,40% entre 2020 e 2021 e de 1,76% entre 2021 e 2022. No entanto, em 2023, observou-se uma recuperação das despesas, que alcançaram R\$ 1.651.930.057,67, representando um aumento de 3,50% em relação ao ano anterior.

Despesa com Benefícios

As despesas com benefícios, que englobam auxílios como alimentação, transporte, e outros, também mostraram uma tendência de queda entre 2020 e 2022. Em 2020, essas despesas totalizaram R\$ 514.337.600,69, caindo para R\$ 249.321.844,64 em 2022, o que equivale a uma redução acumulada de 51,54%. A redução percentual foi de 30,69% entre 2020 e 2021 e de 30,07% entre 2021 e 2022. Contudo, em 2023, houve um aumento expressivo de 57,04%, elevando o valor das despesas com benefícios para R\$ 391.562.927,23, ainda que abaixo dos níveis de 2020.

Custo por Servidor

O custo médio por servidor seguiu uma trajetória decrescente ao longo do período analisado. Em 2020, o custo anual por servidor foi de R\$ 349.478,74, diminuindo para R\$ 230.105,87 em 2023. A queda acumulada foi de 34,15%, com reduções de 20,85% entre 2020 e 2021, 4,07% entre 2021 e 2022, e 13,28% entre 2022 e 2023. Esse dado sugere uma otimização dos custos com pessoal ao longo dos anos, mesmo diante do aumento do quadro de servidores.

Benefício por Servidor

O valor médio dos benefícios recebidos por servidor também apresentou uma redução significativa no período, passando de R\$ 89.170,87, em 2020, para R\$ 41.450,02, em 2022, o

que representa uma queda de 53,53%. As quedas anuais foram de 31,91% entre 2020 e 2021 e de 31,71% entre 2021 e 2022. No entanto, em 2023, houve uma recuperação de 31,56%, com o valor dos benefícios por servidor subindo para R\$ 54.542,82, ainda distante do nível observado em 2020.

Conclusão da Análise da Evolução dos Investimentos

Os dados analisados indicam que, apesar do aumento no número de servidores e magistrados entre 2020 e 2023, o Tribunal de Justiça de Goiás conseguiu reduzir significativamente as despesas com recursos humanos e benefícios, particularmente entre 2020 e 2022. Essa redução de custos por servidor sugere uma maior eficiência na gestão de pessoal e na alocação de recursos. No entanto, o aumento observado nas despesas com RH e benefícios em 2023 pode indicar uma necessidade de ajuste ou adequação aos novos níveis de demanda ou à expansão do corpo de servidores. Mesmo com essa recuperação de custos em 2023, o TJGO conseguiu manter as despesas abaixo dos patamares de 2020, o que reflete um controle mais eficiente das finanças institucionais.

3.3.2 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS (TJGO) ENTRE 2020 E 2023

Os dados apresentados a seguir abordam a evolução dos indicadores processuais do TJGO entre os anos de 2020 e 2023, incluindo o número de novos casos, casos baixados, saldo processual anual, decisões e despachos. Essa análise permite verificar as tendências no volume processual e nas atividades decisórias e administrativas da instituição ao longo desse período.

Novos Casos

O número de novos casos distribuídos no TJGO aumentou continuamente entre 2020 e 2023. Em 2020, foram registrados 670.695 novos processos, enquanto em 2023 o número atingiu 959.150, o que representa um aumento acumulado de 43,06% no período. O aumento percentual foi de 6,02% entre 2020 e 2021, 12,24% entre 2021 e 2022, e 20,18% entre 2022 e 2023. Essa trajetória de crescimento progressivo reflete o aumento da demanda por serviços judiciais no estado, possivelmente causado por fatores socioeconômicos que influenciam diretamente o número de litígios.

Casos Baixados

O número de casos baixados também apresentou um crescimento considerável, saindo de 583.505 casos em 2020 para 1.099.602 em 2023, um aumento acumulado de 88,42%. A evolução anual foi de 34,42% entre 2020 e 2021, 27,50% entre 2021 e 2022, e 9,99% entre 2022 e 2023. O crescimento contínuo no número de casos baixados sugere uma maior eficiência operacional do tribunal no período, com foco na resolução e encerramento de processos.

Saldo do Ano

O saldo processual anual, que representa a diferença entre novos casos e casos baixados, apresentou uma variação significativa ao longo dos anos. Em 2020, o saldo foi negativo em - 87.190 processos, indicando que o número de novos casos superou o número de casos baixados. No entanto, a partir de 2021, houve uma inversão dessa situação, com o saldo se tornando positivo em 73.127 processos. O saldo positivo aumentou para 201.654 em 2022, antes de cair novamente para 140.452 em 2023. Essas flutuações refletem o equilíbrio entre a entrada e a saída de processos no TJGO, sugerindo uma capacidade de resposta do tribunal que, apesar de ter sido superada pela demanda em 2020, conseguiu melhorar a performance nos anos subsequentes.

Decisões

O número de decisões emitidas cresceu de forma consistente ao longo do período. Em 2020, foram proferidas 1.087.033 decisões, número que subiu para 1.901.984 em 2023, um aumento acumulado de 74,93%. O crescimento percentual foi de 20,24% entre 2020 e 2021, 18,93% entre 2021 e 2022, e 22,33% entre 2022 e 2023. Esses números indicam um aumento na atividade jurisdicional do tribunal, com mais decisões sendo proferidas ano a ano.

Despachos

O número de despachos, que incluem atos administrativos proferidos nos processos, também aumentou, embora de forma menos linear do que as decisões. Em 2020, foram realizados 1.407.250 despachos, número que cresceu para 1.654.141 em 2023, representando

um aumento acumulado de 17,55%. O crescimento foi de 11,77% entre 2020 e 2021 e 7,76% entre 2021 e 2022. No entanto, em 2023 houve uma leve redução de 2,40%, com o número de despachos caindo de 1.694.891 em 2022 para 1.654.141 em 2023. Esse decréscimo em 2023 pode refletir uma mudança no foco de atividades administrativas ou uma maior ênfase em outros tipos de atos processuais, como decisões.

Conclusão da Análise da Evolução dos Resultados

Os dados indicam que o Tribunal de Justiça de Goiás passou por um período de crescimento expressivo em termos de novos casos, casos baixados e decisões emitidas entre 2020 e 2023. O aumento contínuo no volume de novos processos foi acompanhado por um crescimento também significativo no número de casos baixados, o que sugere uma maior eficiência processual.

O saldo processual, que era negativo em 2020, se tornou positivo a partir de 2021, indicando que o tribunal conseguiu superar a entrada de novos casos e aumentar o número de casos resolvidos. As decisões cresceram substancialmente, acompanhando a alta demanda, enquanto o número de despachos teve um crescimento mais moderado e apresentou uma leve queda em 2023. No geral, o TJGO demonstrou uma tendência de evolução positiva em sua capacidade de lidar com o volume processual e proferir decisões, embora os desafios administrativos relacionados aos despachos mereçam atenção contínua.

3.3.3 ESTUDO DE NORMALIDADE DOS DADOS DE RESULTADO USANDO O TESTE DE SHAPIRO-WILK

O teste de Shapiro-Wilk foi aplicado aos dados dos processos judiciais, visando avaliar a normalidade das distribuições dos seguintes indicadores: novos casos, casos baixados, saldo do ano, decisões e despachos.

O teste de Shapiro-Wilk é particularmente importante em estudos que envolvem pequenas amostras, pois oferece uma maneira robusta de avaliar a normalidade dos dados. Em amostras reduzidas, as suposições de normalidade são mais suscetíveis a violação, o que pode comprometer a validade de análises estatísticas subsequentes, especialmente quando métodos paramétricos são aplicados.

A não conformidade com a normalidade pode levar a conclusões errôneas, afetando a interpretação dos resultados e a tomada de decisões informadas. Portanto, o teste de Shapiro-

Wilk fornece uma avaliação crítica da distribuição dos dados, permitindo que os pesquisadores verifiquem a adequação dos métodos estatísticos a serem utilizados. Essa avaliação é essencial para garantir a confiabilidade dos resultados e a precisão das inferências em contextos de análise de dados onde o tamanho da amostra é limitado.

Os valores- p obtidos foram os seguintes:

- Novos Casos: $p = 0.553$
- Casos Baixados: $p = 0.776$
- Saldo do Ano: $p = 0.698$
- Decisões: $p = 0.935$
- Despachos: $p = 0.528$

A interpretação dos resultados indica que o teste de Shapiro-Wilk avalia a hipótese nula de que os dados seguem uma distribuição normal. Um valor- p maior que 0.05 sugere que não há evidências suficientes para rejeitar a hipótese nula, o que implica que os dados são normalmente distribuídos.

Para os Novos Casos ($p = 0.553$), o valor- p superior a 0.05 permite concluir que os dados são normalmente distribuídos. O mesmo se aplica aos Casos Baixados ($p = 0.776$), indicando que estes também seguem uma distribuição normal. No que diz respeito ao Saldo do Ano ($p = 0.698$), os dados também não apresentam evidências que rejeitem a normalidade. As Decisões ($p = 0.935$) mostram um valor- p elevado, sugerindo que este indicador é igualmente normalmente distribuído. Por fim, os Despachos ($p = 0.528$) também são considerados normalmente distribuídos.

Com base nos resultados do teste de Shapiro-Wilk, todos os conjuntos de dados analisados apresentam características de normalidade. Essa conclusão é fundamental, pois permite a utilização de métodos estatísticos paramétricos para análises mais aprofundadas da eficiência e do desempenho do sistema judiciário.

Dada a normalidade dos dados, é possível explorar a correlação entre os diferentes indicadores. A análise de correlação pode revelar se existe uma relação significativa entre o número de novos casos e os casos baixados, ou entre as decisões e os despachos, por exemplo. Além disso, a análise de regressão linear pode ser utilizada para modelar e quantificar a relação entre variáveis, permitindo prever o impacto de um aumento no número de novos casos sobre as decisões ou despachos, por exemplo. Esse tipo de análise pode fornecer insights valiosos sobre como as diferentes variáveis interagem e influenciam o desempenho do sistema judicial.

A normalidade dos dados proporciona uma base sólida para a condução de análises estatísticas mais avançadas, possibilitando inferências precisas sobre o funcionamento e a eficiência do sistema judicial no TJGO.

3.3.4 ANÁLISE DOS DADOS PROCESSUAIS POR SERVIDOR NO TJGO ENTRE 2020 E 2023

3.3.4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Os indicadores apresentados a seguir consideram o desempenho processual por servidor no TJGO no período de 2020 a 2023. Este conjunto de dados oferece uma visão mais detalhada sobre a eficiência dos servidores ao lidar com a crescente demanda judicial, medida por novos casos, casos baixados, saldo de processos, decisões e despachos por servidor.

A Tabela 2 demonstra os números dos anos de 2020 a 2023 do Tribunal de Justiça.

Tabela 2 - Desempenho processual por servidor no TJGO no período de 2020 a 2023						
Ano	Número de Servidores	Novos Casos	Casos Baixados	Saldo do Ano	Decisões	Despachos
2.020	5768	670.695	583.505	-87.190	1.087.033	1.407.250
2.021	5873	711.031	784.158	73.127	1.307.259	1.572.965
2.022	6015	798.119	999.773	201.654	1.554.648	1.694.891
2.023	7179	959.150	1.099.602	140.452	1.901.984	1.654.141

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Apresenta-se a Tabela desses resultados por servidor:

Tabela 3 - Desempenho processual por servidor no TJGO no período de 2020 a 2023 (por servidor).						
Ano	Número de Servidores	Novos Casos por Servidor	Casos Baixados por Servidor	Saldo do Ano por Servidor	Decisões por Servidor	Despachos por Servidor
2.020	5768	116,28	101,16	-15,12	188,46	243,98
2.021	5873	121,07	133,52	12,45	222,59	267,83
2.022	6015	132,69	166,21	33,53	258,46	281,78
2.023	7179	133,60	153,17	19,56	264,94	230,41

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Esses dados permitem algumas considerações:

Número de Servidores

O número de servidores do TJGO aumentou significativamente ao longo do período, saindo de 5.768 servidores em 2020 para 7.179 em 2023, representando um crescimento acumulado de 24,47%. Esse aumento de 1.411 servidores reflete o esforço do tribunal em

expandir sua equipe para atender à crescente demanda processual. O aumento anual foi mais acentuado entre 2022 e 2023, quando houve um crescimento de 19,35%, o que pode ter sido uma resposta direta ao aumento no volume de novos casos no mesmo período.

Novos Casos por Servidor

O número de novos casos por servidor cresceu de forma consistente, de 116,28 em 2020 para 133,60 em 2023. A taxa de crescimento no período foi de aproximadamente 14,90%. O aumento percentual foi de 4,11% entre 2020 e 2021, 9,62% entre 2021 e 2022, e 0,68% entre 2022 e 2023. Esse aumento reflete a sobrecarga crescente dos servidores do TJGO à medida que o volume de novos processos aumentou.

Casos Baixados por Servidor

O número de casos baixados por servidor registrou um aumento expressivo, indo de 101,16 em 2020 para 166,21 em 2022, mas caindo para 153,17 em 2023. O crescimento acumulado no período foi de 51,41%, com o maior aumento percentual ocorrendo entre 2020 e 2022 (64,29%). Contudo, entre 2022 e 2023, houve uma redução de 7,85%. Apesar dessa ligeira queda, o desempenho dos servidores permaneceu consideravelmente acima dos níveis de 2020, indicando uma maior eficiência na resolução de processos.

Saldo do Ano por Servidor

O saldo de processos por servidor mostrou variações interessantes ao longo do período. Em 2020, o saldo foi negativo, com uma média de -15,12 processos por servidor, indicando que o número de novos casos superava o número de casos baixados. Em 2021, o saldo tornou-se positivo, com 12,45 processos por servidor. Esse número subiu para 33,53 em 2022, refletindo uma maior eficiência no ano, antes de cair para 19,56 em 2023. A evolução positiva entre 2020 e 2022 sugere melhorias no desempenho do TJGO, ainda que o leve declínio em 2023 mostre que desafios operacionais podem ter surgido nesse ano.

Decisões por Servidor

O número de decisões proferidas por servidor aumentou de 188,46 em 2020 para 264,94 em 2023, um crescimento de 40,53% no período. O crescimento foi contínuo ao longo dos anos, com aumentos percentuais de 18,10% entre 2020 e 2021, 16,10% entre 2021 e 2022, e 2,50%

entre 2022 e 2023. Isso demonstra que os servidores do TJGO estão proferindo mais decisões, acompanhando o aumento no volume de processos.

Despachos por Servidor

O número de despachos por servidor apresentou um padrão de crescimento mais irregular. Em 2020, havia 243,98 despachos por servidor, número que subiu para 281,78 em 2022. Contudo, em 2023, o número de despachos por servidor caiu para 230,41, representando uma redução de 18,22% em relação ao ano anterior. Apesar dessa queda recente, o número de despachos por servidor no período analisado permaneceu significativamente alto, demonstrando a continuidade de esforços administrativos em grande escala, ainda que tenham sido menores em 2023.

Conclusão da Análise Descritiva por Servidor

A análise dos dados processuais por servidor no Tribunal de Justiça de Goiás revela um aumento no número de novos casos e uma capacidade crescente de resolver esses processos até 2022. No entanto, a queda no número de casos baixados por servidor em 2023, bem como a redução no número de despachos, pode sugerir que o volume crescente de trabalho, combinado com limitações operacionais ou administrativas, começou a impactar a eficiência do tribunal. Mesmo assim, a melhoria nas decisões por servidor ao longo do período demonstra um compromisso contínuo dos servidores em lidar com o aumento da carga de trabalho, mantendo a qualidade da prestação jurisdicional.

3.3.4.2. ANÁLISE CONFIRMATÓRIA

Análise Servidores x Novos Casos

A análise de correlação entre o número de servidores e o número de novos casos revelou uma correlação positiva forte. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,962, indicando uma relação forte e positiva entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 1,0 e 1,0, respectivamente, refletindo uma correlação perfeita.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de

aproximadamente 0,038, indicando que a correlação é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível. O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,926, o que significa que cerca de 92,6% da variabilidade no número de novos casos pode ser explicada pelo número de servidores. Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 0,0002, indicando que para cada aumento de um servidor, espera-se um aumento de aproximadamente 0,0002 novos casos. O intercepto foi de aproximadamente -500.000.

Análise Servidores x Casos Baixados

A análise de correlação entre o número de servidores e o número de casos baixados revelou uma correlação positiva forte. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,914, indicando uma relação forte e positiva entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 0,948 e 0,866, respectivamente, indicando uma correlação forte.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,086, sugerindo que a correlação é marginalmente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,836, o que significa que cerca de 83,6% da variabilidade no número de casos baixados pode ser explicada pelo número de servidores. Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 0,0003, indicando que para cada aumento de um servidor, espera-se um aumento de aproximadamente 0,0003 casos baixados. O intercepto foi de aproximadamente -1.000.000.

Análise Servidores x Saldo do Ano

A análise de correlação entre o número de servidores e o saldo do ano revelou uma correlação positiva moderada. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,398, indicando uma relação moderada e positiva entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 0,4 e 0,333, respectivamente, indicando uma correlação positiva moderada.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,602, indicando que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,158, o que significa que cerca de 15,8% da variabilidade no saldo do ano pode ser explicada pelo número de servidores. Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 0,0001, indicando que para cada aumento de um servidor, espera-se um aumento de aproximadamente 0,0001 no saldo do ano. O intercepto foi de aproximadamente -500.000.

Análise Servidores x Decisões

A análise de correlação entre o número de servidores e o número de decisões revelou uma correlação positiva forte. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,980, indicando uma relação forte e positiva entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 1,0 e 1,0, respectivamente, refletindo uma correlação perfeita.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,020, indicando que a correlação é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,960, o que significa que cerca de 96,0% da variabilidade no número de decisões pode ser explicada pelo número de servidores. Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 0,0003, indicando que para cada aumento de um servidor, espera-se um aumento de aproximadamente 0,0003 decisões. O intercepto foi de aproximadamente -1.500.000.

Análise Servidores x Despachos

A análise de correlação entre o número de servidores e o número de despachos revelou uma correlação positiva moderada. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,360, indicando uma relação moderada e positiva entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 0,4 e 0,333, respectivamente, indicando uma correlação positiva moderada.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,640, indicando que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,130, o que significa que cerca de 13,0% da variabilidade no número de despachos pode ser explicada pelo número de

servidores. Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 0,0001, indicando que para cada aumento de um servidor, espera-se um aumento de aproximadamente 0,0001 despachos. O intercepto foi de aproximadamente -300.000.

Essas análises indicam que o número de servidores tem uma correlação forte com algumas das variáveis analisadas, especialmente com o número de novos casos e decisões, sugerindo que o número de servidores pode ser um fator importante na determinação dessas variáveis.

Conclusão da Análise Confirmatória dos Servidores

Com base na análise estatística realizada, é possível concluir que o número de servidores exerce um impacto significativo e positivo em áreas cruciais do desempenho do TJGO. Os resultados revelam uma forte correlação entre o número de servidores e indicadores-chave, como o processamento de novos casos e a emissão de decisões judiciais.

A relação particularmente robusta entre o número de servidores e o volume de novos casos processados ($r = 0,962$, $p = 0,038$) e decisões judiciais emitidas ($r = 0,980$, $p = 0,020$) sugere uma alocação eficiente dos recursos humanos do tribunal. Esta constatação indica que o TJGO tem sido capaz de distribuir seu capital humano de forma a atender adequadamente à demanda de trabalho, resultando em um aumento proporcional da produtividade judicial.

Entretanto, é importante notar que nem todas as áreas analisadas apresentaram correlações igualmente fortes. O saldo anual de casos e o número de despachos emitidos demonstraram correlações mais fracas e estatisticamente não significativas com o número de servidores. Esse achado sugere que estas áreas podem estar sujeitas a influências de outros fatores além do quantitativo de pessoal, como a complexidade dos casos, a eficiência dos processos internos ou a distribuição de trabalho entre os servidores.

Diante desses resultados, recomenda-se que o TJGO considere um aumento estratégico no número de servidores, visando potencializar ainda mais seu desempenho, especialmente no que tange ao processamento de novos casos e à emissão de decisões judiciais. Simultaneamente, é crucial que se realize uma investigação mais aprofundada sobre os fatores que influenciam as áreas com correlações mais fracas, buscando identificar oportunidades de melhoria que vão além do simples aumento do quadro de pessoal.

Por fim, ressalta-se a importância do monitoramento contínuo dessas relações ao longo do tempo. Tal prática permitirá ao TJGO assegurar que o aumento no número de servidores continue a exercer um impacto positivo na eficiência e produtividade do tribunal, além de

possibilitar ajustes estratégicos conforme necessário.

Em suma, esta análise fornece evidências substanciais de que o número de servidores é um fator crucial para o desempenho do TJGO, particularmente em aspectos fundamentais como o processamento de casos e a tomada de decisões judiciais. No entanto, também aponta para a necessidade de uma abordagem multifacetada na busca por melhorias contínuas no sistema judiciário, considerando não apenas o aspecto quantitativo dos recursos humanos, mas também fatores qualitativos e processuais que possam influenciar o desempenho global do tribunal.

3.3.5. ANÁLISE DOS DADOS PROCESSUAIS POR MAGISTRADO NO TJGO ENTRE 2020 E 2023

3.3.5.1. ANÁLISE DESCRITIVA

Os indicadores apresentados a seguir consideram o desempenho processual por magistrado no TJGO no período de 2020 a 2023 (Tabela 4).

Tabela 4 - Desempenho processual por magistrado no TJGO no período de 2020 a 2023						
Ano	Magistrados	Novos Casos	Casos Baixados	Saldo do Ano	Decisões	Despachos
2.020	504	670.695,00	583.505,00	- 87.190,00	1.087.033,00	1.407.250,00
2.021	539	711.031,00	784.158,00	73.127,00	1.307.259,00	1.572.965,00
2.022	549	798.119,00	999.773,00	201.654,00	1.554.648,00	1.694.891,00
2.023	605	959.150,00	1.099.602,00	140.452,00	1.901.984,00	1.654.141,00

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

A Tabela 5 traz dados processuais por magistrado no TJGO no período de 2020 a 2023. Esses indicadores permitem uma visão detalhada da carga de trabalho e produtividade dos magistrados ao lidar com a demanda crescente de processos judiciais.

Tabela 5 - Desempenho processual da carga de trabalho e produtividade por magistrado no TJGO no período de 2020 a 2023						
Ano	Magistrados	Novos Casos por Magistrado	Casos Baixados por Magistrado	Saldo do Ano por Magistrado	Decisões por Magistrado	Despachos por Magistrado
2.020	504	1.330,74	1.157,75	- 173,00	2.156,81	2.792,16
2.021	539	1.319,17	1.454,84	135,67	2.425,34	2.918,30
2.022	549	1.453,77	1.821,08	367,31	2.831,78	3.087,23
2.023	605	1.585,37	1.817,52	232,15	3.143,78	2.734,12

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Esses dados permitem algumas considerações:

Número de Magistrados

O número de magistrados no TJGO também registrou um crescimento ao longo do período analisado, passando de 504 em 2020 para 605 em 2023, um aumento de 20,04%. Esse crescimento foi particularmente notável entre 2022 e 2023, quando o número de magistrados cresceu 10,20%. O aumento contínuo do corpo de magistrados reflete uma tentativa do tribunal de acomodar o aumento no volume de casos e melhorar a eficiência geral da instituição.

Novos Casos por Magistrado

O número de novos casos por magistrado aumentou de 1.330,74 em 2020 para 1.585,37 em 2023, representando um crescimento de 19,11%. O maior crescimento percentual ocorreu entre 2021 e 2022, quando houve um aumento de 10,19%. Este crescimento demonstra que, apesar da adição de novos magistrados, a carga de novos casos por magistrado continuou a crescer, o que pode ser um reflexo do aumento substancial na demanda processual do tribunal.

Casos Baixados por Magistrado

Os casos baixados por magistrado cresceram de 1.157,75 em 2020 para 1.821,52 em 2023, um aumento expressivo de 57,29%. Esse indicador atingiu seu ponto mais alto em 2022, com 1.821,08 casos baixados por magistrado, antes de cair levemente para 1.817,52 em 2023, uma redução insignificante de 0,20%. Esse aumento contínuo de casos baixados reflete um aprimoramento na eficiência dos magistrados em julgar e arquivar processos.

Saldo do Ano por Magistrado

O saldo de processos por magistrado também mostrou uma evolução importante. Em 2020, havia um saldo negativo de -173,00 casos por magistrado, sugerindo que os magistrados estavam recebendo mais casos do que conseguiam resolver. Em 2021, o saldo mudou para 135,67 casos por magistrado, um indicativo de melhora. O saldo continuou a crescer, atingindo 367,31 em 2022, antes de cair para 232,15 em 2023. A variação entre os saldos reflete a capacidade dos magistrados de lidar com o número crescente de casos de maneira eficiente, apesar da redução entre 2022 e 2023.

Decisões por Magistrado

O número de decisões proferidas por magistrado aumentou consistentemente durante o período, de 2.156,81 em 2020 para 3.143,78 em 2023, representando um crescimento de 45,79%. O maior salto ocorreu entre 2022 e 2023, quando houve um aumento de 11,01%. Isso demonstra que, ao longo dos anos, os magistrados se tornaram mais eficientes em proferir decisões, o que pode ser uma resposta ao aumento do número de casos.

Despachos por Magistrado

O número de despachos por magistrado oscilou ao longo dos anos. Em 2020, houve 2.792,16 despachos por magistrado, número que subiu para 3.087,23 em 2022, mas caiu para 2.734,12 em 2023, uma redução de 11,43% em relação ao ano anterior. Esse decréscimo no número de despachos pode indicar uma mudança na alocação do tempo dos magistrados, possivelmente priorizando decisões finais em detrimento de despachos.

Conclusão da Análise Descritiva por Magistrado

Os dados processuais por magistrado no TJGO de 2020 a 2023 mostram um crescimento significativo na carga de trabalho dos magistrados, apesar do aumento no número de profissionais. A análise sugere que o tribunal melhorou sua eficiência ao lidar com processos, como indicado pelo aumento nos casos baixados e decisões proferidas. No entanto, a diminuição no saldo de processos e nos despachos por magistrado entre 2022 e 2023 pode indicar a necessidade de ajustes na distribuição das atividades dos magistrados para lidar com a demanda crescente de forma mais equilibrada.

3.3.5.2. ANÁLISE CONFIRMATÓRIA

Para analisar a correlação entre o número de magistrados e as outras variáveis (novos casos, casos baixados, saldo do ano, decisões e despachos), vamos calcular os coeficientes de correlação de Pearson, Spearman e Kendall, além de apresentar o valor de p para o coeficiente de Pearson.

Análise Magistrados x Novos Casos

A análise de correlação entre o número de magistrados e o número de novos casos revelou uma correlação positiva forte. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,964, indicando uma relação forte e positiva entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 1,0 e 1,0, respectivamente, refletindo uma correlação perfeita.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,036, indicando que a correlação é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,929, o que significa que cerca de 92,9% da variabilidade no número de novos casos pode ser explicada pelo número de magistrados. Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 6.308, indicando que para cada aumento de um magistrado, espera-se um aumento de aproximadamente 6.308 novos casos. O intercepto foi de aproximadamente -2.474.000.

Análise Magistrados x Casos Baixados

A análise de correlação entre o número de magistrados e o número de casos baixados revelou uma correlação positiva forte. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,916, indicando uma relação forte e positiva entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 0,948 e 0,866, respectivamente, indicando uma correlação forte.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,084, sugerindo que a correlação é marginalmente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,839, o que significa que cerca de 83,9% da variabilidade no número de casos baixados pode ser explicada pelo número de magistrados. Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 10.858, indicando que para cada aumento de um magistrado, espera-se um aumento de aproximadamente 10.858 casos baixados. O intercepto foi de aproximadamente -5.883.000.

Análise Magistrados x Saldo do Ano

A análise de correlação entre o número de magistrados e o saldo do ano revelou uma

correlação positiva moderada. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,384, indicando uma relação moderada e positiva entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 0,4 e 0,333, respectivamente, indicando uma correlação positiva moderada.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,616, indicando que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,147, o que significa que cerca de 14,7% da variabilidade no saldo do ano pode ser explicada pelo número de magistrados.

Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 1.634, indicando que para cada aumento de um magistrado, espera-se um aumento de aproximadamente 1.634 no saldo do ano. O intercepto foi de aproximadamente -1.000.000.

Análise Magistrados x Decisões

A análise de correlação entre o número de magistrados e o número de decisões revelou uma correlação positiva forte. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,980, indicando uma relação forte e positiva entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 1,0 e 1,0, respectivamente, refletindo uma correlação perfeita.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,020, indicando que a correlação é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,960, o que significa que cerca de 96,0% da variabilidade no número de decisões pode ser explicada pelo número de magistrados.

Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 17.047, indicando que para cada aumento de um magistrado, espera-se um aumento de aproximadamente 17.047 decisões. O intercepto foi de aproximadamente -7.504.000.

Análise Magistrados x Despachos

A análise de correlação entre o número de magistrados e o número de despachos revelou uma correlação positiva moderada. O coeficiente de correlação de Pearson foi de

aproximadamente 0,360, indicando uma relação moderada e positiva entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 0,4 e 0,333, respectivamente, indicando uma correlação positiva moderada.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,640, indicando que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,130, o que significa que cerca de 13,0% da variabilidade no número de despachos pode ser explicada pelo número de magistrados.

Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 3.497, indicando que para cada aumento de um magistrado, espera-se um aumento de aproximadamente 3.497 despachos. O intercepto foi de aproximadamente -350.000.

Essas análises indicam que o número de magistrados tem uma correlação forte com algumas das variáveis analisadas, especialmente com o número de novos casos e decisões, sugerindo que o número de magistrados pode ser um fator importante na determinação dessas variáveis.

Conclusões da Análise Confirmatória dos Magistrados

A análise estatística do impacto do número de magistrados nos resultados do TJGO revela insights significativos sobre a eficácia e a produtividade do sistema judiciário. Os resultados demonstram uma influência substancial do quantitativo de magistrados em várias áreas-chave do desempenho do tribunal, com algumas correlações particularmente notáveis.

A relação entre o número de magistrados e o volume de novos casos processados apresenta-se como uma das mais robustas, com um coeficiente de correlação de Pearson de 0,964 ($p = 0,036$). Esta forte correlação positiva sugere que o aumento no número de magistrados está intimamente ligado à capacidade do tribunal de processar um maior volume de casos. O coeficiente de determinação ($R^2 = 0,929$) indica que aproximadamente 92,9% da variabilidade no número de novos casos pode ser explicada pelo número de magistrados, reforçando a importância deste fator na eficiência processual do TJGO.

Igualmente significativa é a correlação entre o número de magistrados e as decisões judiciais emitidas ($r = 0,980$, $p = 0,020$). Esta relação extremamente forte, com um R^2 de 0,960, sugere que o aumento no número de magistrados está diretamente associado a um incremento substancial na produtividade judicial em termos de decisões proferidas. A análise de regressão

linear indica que cada magistrado adicional está associado a um aumento de aproximadamente 17.047 decisões, um dado que ressalta o impacto potencial de investimentos em recursos humanos na magistratura.

A relação entre magistrados e casos baixados também se mostra forte ($r = 0,916$), embora com uma significância estatística marginal ($p = 0,084$). Este resultado sugere que o aumento no número de magistrados contribui positivamente para a resolução de casos, com cada magistrado adicional associado a um aumento de cerca de 10.858 casos baixados.

Entretanto, é importante notar que nem todas as áreas analisadas apresentaram correlações igualmente fortes ou significativas. O saldo anual de casos e o número de despachos emitidos demonstraram correlações moderadas e estatisticamente não significativas com o número de magistrados. Estes achados sugerem que estas áreas podem estar sujeitas a influências de outros fatores além do quantitativo de magistrados, como a complexidade dos casos, a eficiência dos processos internos ou o suporte administrativo disponível.

Diante destes resultados, pode-se concluir que o número de magistrados é um fator crucial para o desempenho do TJGO, particularmente no que diz respeito ao processamento de novos casos e à emissão de decisões judiciais. O forte impacto positivo observado nestas áreas sugere que um aumento estratégico no número de magistrados poderia resultar em melhorias significativas na eficiência e produtividade do tribunal.

No entanto, a análise também aponta para a necessidade de uma abordagem multifacetada na busca por melhorias no sistema judiciário. As áreas com correlações mais fracas, como o saldo anual de casos e o número de despachos, merecem uma investigação mais aprofundada para identificar outros fatores que possam estar influenciando estes resultados.

Em suma, esta análise fornece evidências substanciais da importância do número de magistrados como um fator determinante no desempenho do TJGO. Ao mesmo tempo, ela destaca a complexidade do sistema judiciário e a necessidade de considerar múltiplos fatores na busca por uma justiça mais eficiente e eficaz. Recomenda-se, portanto, que o TJGO considere não apenas o aumento estratégico do número de magistrados, mas também a implementação de medidas complementares que possam otimizar o desempenho em todas as áreas analisadas.

3.3.6. ANÁLISE DAS DESPESAS COM RH

3.3.6.1. ANÁLISE DESCRITIVA

Os indicadores analisados a seguir analisam a evolução das despesas com RH e a

eficiência operacional do TJGO no período de 2020 a 2023. A análise baseia-se em dois conjuntos de dados: o primeiro apresenta os valores absolutos das despesas com RH e os indicadores de produtividade, enquanto o segundo demonstra as despesas com RH por unidade de produção.

A Tabela 6 demonstra os números dos anos de 2020 a 2023 do Tribunal de Justiça.

Tabela 6 - Indicadores analisados a seguir analisam a evolução das despesas com RH e a eficiência operacional do TJGO no período de 2020 a 2023

Ano	Despesas com RH	Novos Casos	Casos Baixados	Decisões	Despachos
2.020	R\$ 2.015.793.369,00	670.695	583.505	1.087.033	1.407.250
2.021	R\$ 1.624.708.753,60	711.031	784.158	1.307.259	1.572.965
2.022	R\$ 1.596.105.794,51	798.119	999.773	1.554.648	1.694.891
2.023	R\$ 1.651.930.057,67	959.150	1.099.602	1.901.984	1.654.141

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

A apresenta-se a Tabela 7 mostra o investimento com RH por cada indicador de resultado:

Tabela 7 - Indicadores de produtividade com RH por cada indicador de resultado

Ano	Despesas com RH	Despesas com RH por Caso Novo	Despesas com RH por Caso Baixado	Despesas com RH por Decisão	Despesas com RH por Despacho
2.020	R\$ 2.015.793.369,00	R\$ 3.005,53	R\$ 3.454,63	R\$ 1.854,40	R\$ 1.432,43
2.021	R\$ 1.624.708.753,60	R\$ 2.285,00	R\$ 2.071,92	R\$ 1.242,84	R\$ 1.032,90
2.022	R\$ 1.596.105.794,51	R\$ 1.999,83	R\$ 1.596,47	R\$ 1.026,67	R\$ 941,72
2.023	R\$ 1.651.930.057,67	R\$ 1.722,29	R\$ 1.502,30	R\$ 868,53	R\$ 998,66

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Evolução das Despesas com Recursos Humanos

As despesas com RH do TJGO apresentaram uma tendência de redução ao longo do período analisado, com algumas flutuações significativas. Em 2020, o valor total das despesas com RH foi de R\$ 2.015.793.369,00. No ano seguinte, 2021, houve uma redução expressiva de 19,40%, resultando em um total de R\$ 1.624.708.753,60. Esta diminuição substancial pode ser atribuída a medidas de contenção de gastos, possivelmente em resposta aos impactos econômicos da pandemia de COVID-19.

Em 2022, observou-se uma continuidade na tendência de redução, embora em um ritmo menos acentuado. As despesas com RH totalizaram R\$ 1.596.105.794,51, representando uma diminuição de 1,76% em relação ao ano anterior. Esta estabilização sugere a manutenção das medidas de contenção de gastos, porém de forma menos agressiva que no ano precedente.

O ano de 2023 marcou uma inversão na tendência, com um aumento de 3,50% nas despesas com RH, totalizando R\$ 1.651.930.057,67. Este incremento pode indicar uma retomada gradual dos gastos, possivelmente refletindo uma melhoria na situação econômica ou a necessidade de reajustes salariais após dois anos de contenção. É importante notar que, apesar do aumento em 2023, as despesas com RH ainda se mantiveram 18,05% abaixo do nível observado em 2020. Isso sugere que o TJGO conseguiu implementar medidas de eficiência que permitiram manter os gastos com pessoal em um patamar mais baixo, mesmo com o aumento da demanda e da produtividade.

Despesas com RH por Caso Novo

Este indicador apresentou uma redução consistente ao longo do período analisado. Em 2020, o custo por caso novo era de R\$ 3.005,53, reduzindo para R\$ 2.285,00 em 2021 (queda de 23,97%), R\$ 1.999,83 em 2022 (redução adicional de 12,48%) e R\$ 1.722,29 em 2023 (nova queda de 13,88%). No total, houve uma redução de 42,70% de 2020 a 2023, indicando um aumento significativo na eficiência, com o tribunal conseguindo lidar com mais casos novos utilizando menos recursos.

Despesas com RH por Caso Baixado

Este indicador demonstrou a redução mais expressiva entre todos os analisados. Partindo de R\$ 3.454,63 em 2020, o custo por caso baixado caiu para R\$ 2.071,92 em 2021 (redução de 40,02%), R\$ 1.596,47 em 2022 (queda adicional de 22,95%) e R\$ 1.502,30 em 2023 (nova redução de 5,90%). A diminuição total de 56,51% de 2020 a 2023 sugere um aumento substancial na produtividade, com o tribunal conseguindo finalizar mais casos com menos recursos.

Despesas com RH por Decisão

O custo por decisão também apresentou uma redução consistente ao longo do período. Em 2020, era de R\$ 1.854,40, caindo para R\$ 1.242,84 em 2021 (redução de 32,98%), R\$ 1.026,67 em 2022 (queda de 17,39%) e R\$ 868,53 em 2023 (nova redução de 15,40%). A diminuição total de 53,17% de 2020 a 2023 indica um aumento significativo na eficiência decisória do tribunal.

Despesas com RH por Despacho

Este indicador apresentou uma tendência de redução nos primeiros anos, seguida de um leve aumento no último ano do período analisado. Partindo de R\$ 1.432,43 em 2020, o custo por despacho caiu para R\$ 1.032,90 em 2021 (redução de 27,89%) e R\$ 941,72 em 2022 (queda adicional de 8,83%), mas subiu para R\$ 998,66 em 2023 (aumento de 6,05%). Apesar deste aumento no último ano, ainda houve uma redução total de 30,28% de 2020 a 2023.

Conclusões da Análise Descritiva das Despesas com RH

A análise dos dados revela uma melhoria significativa na eficiência operacional do Tribunal de Justiça de Goiás no período de 2020 a 2023. Todos os indicadores de eficiência apresentaram reduções substanciais, com destaque para as despesas com RH por caso baixado, que diminuíram 56,51%.

É notável que estas melhorias na eficiência foram alcançadas em um contexto de redução das despesas totais com RH, o que sugere uma gestão eficaz dos recursos humanos e financeiros do tribunal. O leve aumento nas despesas totais com RH em 2023, acompanhado pela manutenção da tendência de melhoria na maioria dos indicadores de eficiência, indica que o tribunal conseguiu expandir sua capacidade operacional sem comprometer os ganhos de eficiência obtidos nos anos anteriores.

O único ponto que merece atenção é o aumento no custo por despacho em 2023, que pode requerer uma investigação mais aprofundada para determinar se é uma tendência ou uma flutuação pontual.

Em suma, os dados analisados demonstram que o TJGO conseguiu implementar com sucesso medidas de eficiência operacional, resultando em uma capacidade significativamente maior de processar casos, tomar decisões e emitir despachos com um custo relativo menor. Estes resultados são particularmente impressionantes considerando o contexto desafiador do período analisado, que incluiu a pandemia de COVID-19 e suas consequências econômicas.

Recomenda-se que estudos futuros investiguem os fatores específicos que contribuíram para estes ganhos de eficiência, bem como avaliem a sustentabilidade destas melhorias a longo prazo. Além disso, seria valioso examinar como estas mudanças impactaram a qualidade dos serviços prestados pelo tribunal e a satisfação dos usuários do sistema judiciário.

3.3.6.2. ANÁLISE CONFIRMATÓRIA

Para incluir a análise de correlação entre a despesa com RH e as outras variáveis, vamos calcular os coeficientes de correlação de Pearson, Spearman e Kendall, além de apresentar o valor de p para o coeficiente de Pearson.

Análise Despesas com RH x Novos Casos

A análise de correlação entre a despesa com RH e o número de novos casos revelou uma correlação negativa moderada. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente -0,615, indicando uma relação moderada e negativa entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente -0,800 e -0,667, respectivamente, o que também refletiu uma correlação negativa.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,385, indicando que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,378, o que significa que cerca de 37,8% da variabilidade no número de novos casos pode ser explicada pela despesa com RH.

Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente -0,00024, indicando que para cada aumento de uma unidade na despesa com RH, espera-se uma diminuição de aproximadamente 0,00024 novos casos. O intercepto foi de aproximadamente 1.900.000.

Análise Despesas com RH x Casos Baixados

A análise de correlação entre a despesa com RH e o número de casos baixados revelou uma correlação negativa fraca. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente -0,297, indicando uma relação fraca e negativa entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente -0,400 e -0,333, respectivamente, indicando uma correlação negativa moderada.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,703, sugerindo que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,088, o que significa que apenas 8,8% da variabilidade no número de casos baixados pode ser explicada pela despesa com RH.

Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente -0,00015, indicando que para cada aumento de uma unidade na despesa com RH, espera-se uma diminuição de aproximadamente 0,00015 casos baixados. O intercepto foi de aproximadamente 1.300.000.

Análise Despesas com RH x Saldo do Ano

A análise de correlação entre a despesa com RH e o saldo do ano revelou uma correlação positiva fraca. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,209, indicando uma relação fraca entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 0,400 e 0,333, respectivamente, sugerindo uma correlação positiva moderada.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,791, indicando que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,044, o que significa que apenas 4,4% da variabilidade no saldo do ano pode ser explicada pela despesa com RH.

Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 0,00015, indicando que para cada aumento de uma unidade na despesa com RH, espera-se um aumento de aproximadamente 0,00015 no saldo do ano. O intercepto foi de aproximadamente -400.000.

Análise Despesas com RH x Decisões

A análise de correlação entre a despesa com RH e o número de decisões revelou uma correlação negativa fraca. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente -0,121, indicando uma relação fraca e negativa entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente -0,200 e -0,167, respectivamente, também indicando uma correlação negativa fraca.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,879, sugerindo que a correlação não é estatisticamente significativa com o

conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,015, o que significa que apenas 1,5% da variabilidade no número de decisões pode ser explicada pela despesa com RH. Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente -0,00015, indicando que para cada aumento de uma unidade na despesa com RH, espera-se uma diminuição de aproximadamente 0,00015 decisões. O intercepto foi de aproximadamente 2.000.000.

Análise Despesas com RH x Despachos

A análise de correlação entre a despesa com RH e o número de despachos revelou uma correlação negativa fraca. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente -0,202, indicando uma relação fraca e negativa entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente -0,400 e -0,333, respectivamente, indicando uma correlação negativa moderada.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,798, indicando que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,041, o que significa que apenas 4,1% da variabilidade no número de despachos pode ser explicada pela despesa com RH. Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente -0,00015, indicando que para cada aumento de uma unidade na despesa com RH, espera-se uma diminuição de aproximadamente 0,00015 despachos. O intercepto foi de aproximadamente 2.000.000.

Essas análises indicam que a despesa com RH, assim como a despesa com benefícios, não tem uma correlação forte com as variáveis analisadas, e as correlações observadas são em geral fracas ou moderadas. Isso sugere que outros fatores podem estar influenciando mais fortemente essas variáveis.

Conclusões da Análise Confirmatória das Despesas com RH

A análise do impacto das despesas com RH nos resultados do TJGO revela uma relação complexa e, em muitos aspectos, contraintuitiva. Os resultados sugerem que o aumento nas despesas com RH não está necessariamente associado a melhorias diretas nos indicadores de

desempenho do tribunal, levantando questões importantes sobre a alocação de recursos e eficiência operacional.

A relação entre as despesas com RH e o número de novos casos processados apresenta uma correlação negativa moderada ($r = -0,615$, $p = 0,385$). Embora esta correlação não seja estatisticamente significativa, dado o tamanho limitado da amostra, ela sugere uma tendência interessante: à medida que as despesas com RH aumentam, há uma leve diminuição no número de novos casos processados. Esta relação inversa, embora contraintuitiva, pode indicar que o aumento nas despesas com RH não se traduz diretamente em maior capacidade de processamento de casos.

Similarmente, a análise revela correlações negativas fracas entre as despesas com RH e outras variáveis-chave de desempenho, como o número de casos baixados ($r = -0,297$, $p = 0,703$), o número de decisões ($r = -0,121$, $p = 0,879$) e o número de despachos ($r = -0,202$, $p = 0,798$). Embora estas correlações não sejam estatisticamente significativas, elas sugerem que o aumento nas despesas com RH não está diretamente associado a melhorias nestes indicadores de produtividade judicial.

É particularmente notável que apenas uma pequena porcentagem da variabilidade nestes indicadores pode ser explicada pelas despesas com RH. Por exemplo, apenas 8,8% da variabilidade no número de casos baixados, 1,5% da variabilidade no número de decisões e 4,1% da variabilidade no número de despachos podem ser atribuídos às variações nas despesas com RH. Estes baixos coeficientes de determinação (R^2) sugerem que outros fatores, além das despesas com RH, têm uma influência mais significativa sobre estes indicadores de desempenho.

Curiosamente, a única variável que apresentou uma correlação positiva, ainda que fraca, com as despesas de RH foi o saldo do ano ($r = 0,209$, $p = 0,791$). Isto poderia sugerir que o aumento nas despesas com RH está levemente associado a um aumento no saldo de casos pendentes, embora esta relação também não seja estatisticamente significativa.

Estes resultados levantam questões importantes sobre a eficácia dos investimentos em RH no TJGO. A falta de correlações positivas significativas entre as despesas com RH e os indicadores de desempenho sugere que aumentos simples nos gastos com pessoal podem não ser suficientes para melhorar a eficiência e a produtividade do tribunal.

É importante notar, no entanto, que estas análises têm limitações. O tamanho reduzido da amostra pode ter contribuído para a falta de significância estatística nas correlações observadas. Além disso, a natureza complexa do sistema judiciário significa que muitos outros fatores, além das despesas com RH, podem influenciar o desempenho do tribunal.

Diante destes resultados, recomenda-se uma abordagem mais holística e estratégica para a gestão de recursos humanos no TJGO. Em vez de focar simplesmente no aumento das despesas com RH, o tribunal poderia se beneficiar de uma análise mais detalhada de como esses recursos estão sendo alocados e utilizados. Isto poderia incluir:

(1) Investigação de outros fatores que possam estar influenciando mais fortemente o desempenho do tribunal, como processos de trabalho, tecnologia e distribuição de carga de trabalho. (2) Análise da eficiência dos gastos com RH, buscando identificar áreas onde os investimentos podem ser otimizados para produzir melhores resultados; (3) Desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação mais direcionados, visando melhorar a produtividade e eficiência do pessoal existente; (4) Implementação de sistemas de avaliação de desempenho mais robustos, que possam ajudar a identificar áreas de melhoria e reconhecer o bom desempenho e (5) Consideração de reformas estruturais ou processuais que possam melhorar a eficiência do tribunal, independentemente do nível de despesas com RH.

Em conclusão, esta análise destaca a complexidade da relação entre investimentos em recursos humanos e desempenho judicial. Ela sugere que o TJGO deve adotar uma abordagem mais nuançada e estratégica para a gestão de seus recursos humanos, focando não apenas no volume de investimento, mas também na qualidade e eficiência desse investimento.

Futuros estudos, possivelmente com amostras maiores e considerando um espectro mais amplo de variáveis, poderiam fornecer insights adicionais valiosos para orientar as decisões de alocação de recursos e gestão de pessoal no tribunal.

3.3.7. ANÁLISE DAS DESPESAS COM BENEFÍCIOS

3.3.7.1. ANÁLISE DESCRITIVA

Este estudo complementa a análise anterior, focando agora nas Despesas com Benefícios do TJGO no período de 2020 a 2023.

A Tabela 8 demonstra os números dos anos de 2020 a 2023 do Tribunal de Justiça.

Tabela 8 – Desempenho das Despesas com Benefícios do TJGO no período de 2020 a 2023.					
Ano	Despesa com Benefícios	Novos Casos	Casos Baixados	Decisões	Despachos
2.020	R\$ 514.337.600,69	670.695	583.505	1.087.033	1.407.250
2.021	R\$ 356.503.111,89	711.031	784.158	1.307.259	1.572.965
2.022	R\$ 249.321.844,64	798.119	999.773	1.554.648	1.694.891
2.023	R\$ 391.562.927,23	959.150	1.099.602	1.901.984	1.654.141

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

A apresenta-se a tabela do investimento com RH por cada indicador de resultado:

Tabela 9 – Desempenho das Despesas com Benefícios do TJGO no período de 2020 a 2023, investimento com RH por cada indicador de resultado.

Ano	Despesa com Benefícios	Despesas com Benefícios por Caso Novo	Despesas com Benefícios por Caso Baixado	Despesas com Benefícios por Decisão	Despesas com Benefícios por Despacho
2.020	R\$ 514.337.600,69	R\$ 766,87	R\$ 881,46	R\$ 473,16	R\$ 365,49
2.021	R\$ 356.503.111,89	R\$ 501,39	R\$ 454,63	R\$ 272,71	R\$ 226,64
2.022	R\$ 249.321.844,64	R\$ 312,39	R\$ 249,38	R\$ 160,37	R\$ 147,10
2.023	R\$ 391.562.927,23	R\$ 408,24	R\$ 356,10	R\$ 205,87	R\$ 236,72

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Evolução das Despesas com Benefícios

As despesas com benefícios do TJGO apresentaram uma tendência de redução nos primeiros anos do período analisado, seguida de um aumento significativo no último ano. Em 2020, o valor total das despesas com benefícios foi de R\$ 514.337.600,69. No ano seguinte, 2021, houve uma redução expressiva de 30,69%, resultando em um total de R\$ 356.503.111,89. Esta diminuição substancial pode ser atribuída a medidas de contenção de gastos, possivelmente em resposta aos impactos econômicos da pandemia de COVID-19.

Em 2022, observou-se uma continuidade na tendência de redução, com as despesas com benefícios totalizando R\$ 249.321.844,64, representando uma diminuição adicional de 30,06% em relação ao ano anterior. Esta redução significativa sugere a implementação de medidas mais rigorosas de controle de gastos com benefícios.

O ano de 2023 marcou uma inversão na tendência, com um aumento expressivo de 57,05% nas despesas com benefícios, totalizando R\$ 391.562.927,23. Este incremento substancial pode indicar uma retomada dos benefícios que possivelmente foram reduzidos ou suspensos nos anos anteriores, ou a implementação de novos programas de benefícios.

É importante notar que, apesar do aumento em 2023, as despesas com benefícios ainda se mantiveram 23,87% abaixo do nível observado em 2020. Isso sugere que o TJGO conseguiu implementar medidas de eficiência que permitiram manter os gastos com benefícios em um patamar mais baixo, mesmo com o aumento significativo observado no último ano.

Despesas com Benefícios por Caso Novo

Este indicador apresentou uma redução significativa nos primeiros anos, seguida de

um leve aumento no último ano. Em 2020, o custo por caso novo era de R\$ 766,87, reduzindo para R\$ 501,39 em 2021 (queda de 34,62%), R\$ 312,39 em 2022 (redução adicional de 37,70%) e subindo para R\$ 408,24 em 2023 (aumento de 30,68%). No total, houve uma redução de 46,76% de 2020 a 2023, indicando um aumento significativo na eficiência, mesmo com o aumento observado no último ano.

Despesas com Benefícios por Caso Baixado

Este indicador demonstrou uma redução consistente ao longo do período analisado. Partindo de R\$ 881,46 em 2020, o custo por caso baixado caiu para R\$ 454,63 em 2021 (redução de 48,42%), R\$ 249,38 em 2022 (queda adicional de 45,15%) e R\$ 356,10 em 2023 (aumento de 42,79%). Apesar do aumento no último ano, a diminuição total de 59,60% de 2020 a 2023 sugere um aumento substancial na produtividade em relação às despesas com benefícios.

Despesas com Benefícios por Decisão

O custo por decisão também apresentou uma redução significativa ao longo do período, com um leve aumento no último ano. Em 2020, era de R\$ 473,16, caindo para R\$ 272,71 em 2021 (redução de 42,36%), R\$ 160,37 em 2022 (queda de 41,19%) e subindo para R\$ 205,87 em 2023 (aumento de 28,37%). A diminuição total de 56,49% de 2020 a 2023 indica um aumento significativo na eficiência decisória do tribunal em relação às despesas com benefícios.

Despesas com Benefícios por Despacho

Este indicador seguiu uma tendência similar aos outros, com reduções nos primeiros anos e um aumento no último ano. Partindo de R\$ 365,49 em 2020, o custo por despacho caiu para R\$ 226,64 em 2021 (redução de 37,99%) e R\$ 147,10 em 2022 (queda adicional de 35,10%), mas subiu para R\$ 236,72 em 2023 (aumento de 60,92%). Apesar deste aumento significativo no último ano, ainda houve uma redução total de 35,23% de 2020 a 2023.

Conclusões da Análise Descritiva das Despesas com Benefícios

A análise dos dados revela uma melhoria significativa na eficiência operacional do

TJGO em relação às despesas com benefícios no período de 2020 a 2023. Todos os indicadores de eficiência apresentaram reduções substanciais, com destaque para as despesas com benefícios por caso baixado, que diminuíram 59,60%.

É notável que estas melhorias na eficiência foram alcançadas em um contexto de redução das despesas totais com benefícios nos primeiros anos, seguida de um aumento significativo em 2023. Isso sugere que, mesmo com a retomada ou expansão dos benefícios no último ano, o tribunal conseguiu manter ganhos consideráveis de eficiência.

O aumento nas despesas com benefícios em 2023, acompanhado por aumentos nos indicadores de eficiência, merece atenção especial. Isso pode indicar uma decisão estratégica de investir mais em benefícios para os servidores, possivelmente como forma de compensação após anos de contenção ou como estratégia para atrair e reter talentos. No entanto, é importante monitorar se esta tendência de aumento continuará nos próximos anos e qual será seu impacto na eficiência operacional do tribunal a longo prazo.

É interessante notar que, apesar do aumento nas despesas com benefícios em 2023, todos os indicadores de eficiência ainda se mantiveram significativamente abaixo dos níveis de 2020. Isso sugere que o TJGO conseguiu implementar melhorias operacionais duradouras que permitiram um aumento na produtividade, mesmo com o incremento nas despesas com benefícios.

Em suma, os dados analisados demonstram que o TJGO conseguiu implementar com sucesso medidas de eficiência operacional em relação às despesas com benefícios, resultando em uma capacidade significativamente maior de processar casos, tomar decisões e emitir despachos com um custo relativo menor. A capacidade de manter ganhos de eficiência mesmo com o aumento das despesas no último ano é particularmente notável.

Recomenda-se que estudos futuros investiguem os fatores específicos que contribuíram para estes ganhos de eficiência, bem como analisem o impacto do aumento das despesas com benefícios em 2023 na satisfação e produtividade dos servidores. Além disso, seria valioso comparar esses resultados com outros tribunais de justiça estaduais para contextualizar o desempenho do TJGO em um panorama nacional.

3.3.7.2. ANÁLISE CONFIRMATÓRIA

Para cada análise de correlação, vamos incluir o valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson, que nos ajuda a determinar a significância estatística da correlação observada.

Análise Despesas com Benefícios x Novos Casos

A análise de correlação entre a despesa com benefícios e o número de novos casos revelou uma correlação negativa moderada. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente -0,614, indicando uma relação moderada e negativa entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente -0,800 e -0,667, respectivamente, o que também refletiu uma correlação negativa.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,386. Este valor não é baixo o suficiente para indicar que a correlação é estatisticamente significativa com um pequeno conjunto de dados.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,377, o que significa que cerca de 37,7% da variabilidade no número de novos casos pode ser explicada pela despesa com benefícios.

Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente -1.607, indicando que para cada aumento de uma unidade na despesa com benefícios, espera-se uma diminuição de aproximadamente 1.607 novos casos. O intercepto foi de aproximadamente 1.294.000.

Análise Despesas com Benefícios x Casos Baixados

A análise de correlação entre a despesa com benefícios e o número de casos baixados revelou uma correlação negativa fraca. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente -0,298, indicando uma relação fraca e negativa entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente -0,400 e -0,333, respectivamente, indicando uma correlação negativa moderada.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,702, sugerindo que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,089, o que significa que apenas 8,9% da variabilidade no número de casos baixados pode ser explicada pela despesa com benefícios.

Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente -1.018, indicando que para cada aumento de uma unidade na despesa com benefícios, espera-se uma

diminuição de aproximadamente 1.018 casos baixados. O intercepto foi de aproximadamente 1.073.000.

Análise Despesas com Benefícios x Saldo do Ano

A análise de correlação entre a despesa com benefícios e o saldo do ano revelou uma correlação positiva fraca. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,210, indicando uma relação fraca entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente 0,400 e 0,333, respectivamente, sugerindo uma correlação positiva moderada.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,790, indicando que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,044, o que significa que apenas 4,4% da variabilidade no saldo do ano pode ser explicada pela despesa com benefícios.

Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente 1.021, indicando que para cada aumento de uma unidade na despesa com benefícios, espera-se um aumento de aproximadamente 1.021 no saldo do ano. O intercepto foi de aproximadamente -500.000.

Análise Despesas com Benefícios x Decisões

A análise de correlação entre a despesa com benefícios e o número de decisões revelou uma correlação negativa fraca. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente -0,122, indicando uma relação fraca e negativa entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente -0,200 e -0,167, respectivamente, também indicando uma correlação negativa fraca.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,878, sugerindo que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,015, o que significa que apenas 1,5% da variabilidade no número de decisões pode ser explicada pela despesa com benefícios.

Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente -1.021,

indicando que para cada aumento de uma unidade na despesa com benefícios, espera-se uma diminuição de aproximadamente 1.021 decisões. O intercepto foi de aproximadamente 1.500.000.

Análise Despesas com Benefícios x Despachos

A análise de correlação entre a despesa com benefícios e o número de despachos revelou uma correlação negativa fraca. O coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente -0,203, indicando uma relação fraca e negativa entre as duas variáveis. Os coeficientes de Spearman e Kendall foram de aproximadamente -0,400 e -0,333, respectivamente, indicando uma correlação negativa moderada.

O valor de p associado ao coeficiente de correlação de Pearson foi de aproximadamente 0,797, indicando que a correlação não é estatisticamente significativa com o conjunto de dados disponível.

O coeficiente de determinação (R^2) foi de aproximadamente 0,041, o que significa que apenas 4,1% da variabilidade no número de despachos pode ser explicada pela despesa com benefícios.

Na análise de regressão linear, a inclinação do modelo foi de aproximadamente -1.021, indicando que para cada aumento de uma unidade na despesa com benefícios, espera-se uma diminuição de aproximadamente 1.021 despachos. O intercepto foi de aproximadamente 1.700.000.

Conclusões da Análise Conformatória das Despesas com Benefícios

A análise estatística da relação entre despesas com benefícios e diversos indicadores de desempenho revela algumas tendências interessantes, embora muitas delas não sejam estatisticamente significativas. Essas análises permitem explorar como os investimentos em benefícios podem influenciar o desempenho operacional, mas também indicam a presença de outras variáveis mais influentes.

A primeira relação analisada foi entre as despesas com benefícios e o número de novos casos. O coeficiente de correlação de Pearson indicou uma correlação negativa moderada ($r = -0,614$), sugerindo que, à medida que as despesas aumentam, o número de novos casos tende a diminuir. Embora essa correlação não seja estatisticamente significativa ($p = 0,386$), a regressão

linear apontou que para cada aumento de uma unidade nas despesas, espera-se uma redução de aproximadamente 1.607 novos casos. Esse comportamento pode refletir que o aumento dos benefícios está relacionado a melhores condições para os funcionários, resultando em uma possível diminuição na ocorrência de novos casos. Entretanto, o coeficiente de determinação ($R^2 = 0,377$) indica que apenas 37,7% da variabilidade dos novos casos pode ser explicada pelas despesas com benefícios, sugerindo que outros fatores desempenham um papel significativo nesse contexto.

A relação entre as despesas com benefícios e o número de casos baixados apresentou uma correlação negativa fraca ($r = -0,298$), e o valor de p (0,702) revelou que essa relação não é estatisticamente significativa. O modelo de regressão mostrou uma inclinação de -1.018, o que significa que para cada aumento nas despesas, espera-se uma redução de aproximadamente 1.018 casos baixados. Contudo, o coeficiente de determinação ($R^2 = 0,089$) indica que apenas 8,9% da variabilidade nos casos baixados é explicada pelas despesas, apontando que outros fatores são mais relevantes na resolução e encerramento de casos.

Ao analisar a relação entre as despesas com benefícios e o saldo do ano, observou-se uma correlação positiva fraca ($r = 0,210$). Esse resultado sugere que um aumento nas despesas com benefícios pode estar associado a um aumento no saldo do ano, mas a relação também não foi estatisticamente significativa ($p = 0,790$). A regressão linear indicou uma inclinação de 1.021, sugerindo que o aumento de uma unidade nas despesas estaria relacionado a um aumento no saldo. Entretanto, com um coeficiente de determinação de apenas 4,4% ($R^2 = 0,044$), conclui-se que essa variável explica muito pouco da variabilidade no saldo anual.

A correlação entre despesas com benefícios e o número de decisões foi ainda mais fraca, com um coeficiente de Pearson de -0,122 e um valor de p (0,878) que demonstra a falta de significância estatística. A inclinação da regressão linear de -1.021 indica uma pequena tendência de redução nas decisões com o aumento das despesas, mas o coeficiente de determinação ($R^2 = 0,015$) mostra que apenas 1,5% da variabilidade nas decisões pode ser explicada por essa variável, sugerindo que outros fatores desempenham um papel muito mais importante no processo de decisão.

Por fim, a análise entre despesas com benefícios e o número de despachos também revelou uma correlação negativa fraca ($r = -0,203$), com um valor de p de 0,797. O modelo de regressão indicou uma inclinação de -1.021, o que sugere uma diminuição marginal nos despachos conforme aumentam as despesas, mas o coeficiente de determinação de 4,1% ($R^2 = 0,041$) confirma que o impacto das despesas com benefícios é extremamente limitado nesse indicador.

Em síntese, as correlações observadas entre as despesas com benefícios e os diferentes indicadores de desempenho sugerem algumas tendências, mas a maioria delas não é estatisticamente significativa, e os baixos valores dos coeficientes de determinação indicam que as despesas explicam apenas uma pequena parte da variabilidade nos indicadores analisados. Esses resultados apontam para a necessidade de considerar outros fatores que possam influenciar o desempenho de maneira mais substancial. Futuros estudos com amostras maiores ou a inclusão de variáveis adicionais podem oferecer insights mais precisos sobre a influência das despesas com benefícios no desempenho organizacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da evolução dos investimentos e dos resultados processuais do TJGO entre 2020 e 2023 trouxe à tona melhorias significativas na eficiência operacional, apesar dos desafios enfrentados ao longo desse período. O aumento substancial no número de servidores e magistrados foi acompanhado por uma gestão mais eficaz dos recursos humanos e das despesas com benefícios, o que resultou em uma queda expressiva nos custos por servidor e por benefício, especialmente entre 2020 e 2022.

O número de servidores cresceu de 5.768 em 2020 para 7.179 em 2023, enquanto o número de cargos de magistrados passou de 504 para 605. Mesmo com esse aumento no quadro de pessoal, as despesas com recursos humanos diminuíram de R\$ 2.015.793.369,00 em 2020 para R\$ 1.596.105.794,51 em 2022, representando uma redução acumulada de mais de 20%. Contudo, em 2023, as despesas com RH aumentaram para R\$ 1.651.930.057,67, refletindo a necessidade de novos ajustes financeiros para acomodar a expansão do corpo de servidores e magistrados.

As despesas com benefícios seguiram uma tendência de queda significativa nos três primeiros anos, passando de R\$ 514.337.600,69 em 2020 para R\$ 249.321.844,64 em 2022, uma redução acumulada de 51%. No entanto, essa tendência foi revertida em 2023, quando as despesas com benefícios aumentaram 57%, totalizando R\$ 391.562.927,23. Esse aumento, embora expressivo, ainda manteve as despesas em um patamar inferior ao de 2020, refletindo uma gestão eficiente desses recursos.

Do ponto de vista processual, o TJGO apresentou melhorias consistentes. O número de novos casos aumentou 43,06% entre 2020 e 2023, enquanto o número de casos baixados cresceu 88,42% no mesmo período, sugerindo um incremento contínuo na capacidade de resolver processos. O saldo anual de processos, que era negativo em 2020 (-87.190), passou a

ser positivo em 2021 e alcançou 201.654 em 2022, antes de recuar para 140.452 em 2023. Esses dados refletem um equilíbrio positivo na relação entre a demanda processual e a capacidade de resposta do tribunal.

Em relação aos despachos, houve uma leve queda na produção por servidor e magistrado em 2023, mesmo com o aumento do número de decisões. Isso pode indicar que o TJGO está priorizando decisões judiciais que põe fim ao processo em detrimento de atos de impulso. Essa mudança, embora positiva em alguns aspectos, exige uma investigação mais detalhada para garantir que a eficiência administrativa não seja comprometida.

O estudo leva há algumas recomendações que podem ser analisadas pelo TJGO, que passam a ser apresentadas.

A redução de custos com recursos humanos e benefícios foi um fator positivo entre 2020 e 2022, mas o aumento em 2023 sinaliza que o TJGO passou a investir mais em RH. Sugere-se que o TJGO implemente uma auditoria dos processos internos para identificar oportunidades de otimização e garantir que a produtividade continue em alta sem elevar demasiadamente os custos. A análise e monitoramento constantes são essenciais para manter um equilíbrio saudável entre o aumento de pessoal e os recursos financeiros.

O aumento da demanda processual exige um planejamento cuidadoso da alocação de recursos humanos. Embora o crescimento do quadro de servidores e magistrados tenha ajudado a melhorar a eficiência, é essencial revisar os processos internos, utilizando tecnologias como automação e digitalização para maximizar a produtividade. Assim, o TJGO pode continuar a atender à crescente demanda de forma eficiente e com custos controlados. A introdução de ferramentas tecnológicas mais avançadas e a fomento de meios alternativos de resolução de conflitos pode trazer mais eficiência ao TJGO.

Embora a correlação entre o número de servidores e magistrados com o número de novos casos e decisões seja positiva, é importante analisar mais detalhadamente áreas como despachos, que apresentaram menor crescimento. Recomenda-se uma análise específica das atividades que impactam essas áreas, visando ajustes no fluxo de trabalho para garantir que o aumento de pessoal continue gerando resultados positivos em todas as dimensões. Uma análise mais detalhada dessas variações pode revelar novas oportunidades de otimização.

O aumento das despesas com benefícios em 2023, embora reflita a valorização dos servidores e magistrados, requer atenção especial. Recomenda-se uma análise detalhada dos fatores que influenciaram esse aumento para garantir que os benefícios oferecidos aos servidores sejam sustentáveis a longo prazo e que o equilíbrio entre bem-estar e custos continue favorável. Garantir a sustentabilidade dos benefícios, sem comprometer a eficiência financeira,

será crucial para manter a produtividade e o bem-estar dos servidores no futuro.

Para garantir que o aumento de pessoal se traduza em melhorias contínuas, sugere-se a implementação de programas de treinamento direcionados. A formação contínua ajudará a aprimorar a eficiência individual dos servidores e magistrados, capacitando-os para lidar com a crescente demanda de maneira mais eficaz. Investir no desenvolvimento contínuo do capital humano, como forma de valorização da força de trabalho, garantirá que o TJGO mantenha um padrão elevado de produtividade, mesmo diante de desafios crescentes.

Esta análise abrange apenas quatro anos de dados, o que oferece uma visão limitada das tendências de longo prazo. É recomendável que pesquisas futuras considerem um período mais longo para capturar variações sazonais e mudanças estruturais que possam impactar o desempenho do TJGO. Além disso, seria valioso incluir variáveis externas, como reformas no sistema judicial e mudanças socioeconômicas, que podem influenciar a carga de trabalho do tribunal.

Em conclusão, esta pesquisa demonstrou que o servidor do TJGO se sente valorizado e que o incremento da força de trabalho produziu mais impacto no desempenho do Tribunal Goiano nos últimos anos que o aumento das despesas. Os números do período pesquisado demonstram uma trajetória positiva de melhorias do TJGO, tanto no aspecto operacional quanto no controle de custos. O aumento das despesas em 2023 e as flutuações em áreas específicas, como os despachos, indicam a necessidade de atenção contínua. No entanto, com uma abordagem estratégica de valorização, focada na otimização dos recursos humanos, investimento em tecnologia e análise aprofundada de desempenho, o TJGO pode continuar evoluindo e se consolidando como uma instituição eficiente e sustentável, preparada para enfrentar desafios futuros.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. *In*: BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Edição Especial Comemorativa 1967-2007, p. 67-86, 2007.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 57 (4): 549- 563 out/dez 2006.

BASTOS, S. G. S; FRANCA, L. G. Estratégias de reconhecimento e valorização do servidor público do tribunal de justiça do estado do maranhão: análise do programa meritis. **Rev. Cient. Tecnol. FSADU**, São Luís, v.7, n.1, p.235 - p.261, 2022D.O.I: 10.29327/2180891.7.1-14

BARROS, M. P. F. Inovações em gestão de RH: utilizando a gestão por competências para fortalecer a administração pública. In: **IX Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública**, 2004, Madrid. Anais... Madrid: CLAD, 2 - 5 nov., 2004

BRESSER PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração, ano 48, nº1, jan-abr, 1997.

BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Questionário Pesquisa De Satisfação – Servidores**. 2011. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/12/servidores_total_geral.pdf Acesso em: abr. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação** / Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016. <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/bitstream/123456789/221/1/Guia%20de%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%A2ncias%20no%20Poder%20Judici%C3%A1rio.pdf> Acesso em: abr. 2024.

CARBONE, P. P; BRANDÃO H. P; LEITE J B D; VILHENA R. M. P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHEIN, F. **Introdução aos modelos de regressão linear**: um passo inicial para compreensão da econometria como uma ferramenta de avaliação de políticas públicas. Brasília: Enap, 2019. CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2024. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf> Acesso em: abr. 2024.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**: São Paulo: Atlas, 2019

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

KETTTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: Foco nas Instituições e Ações Governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES. H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1994.

UNES, M. A. R. **O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho**. 2021. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39236> Acesso em: abr. 2024.

PEREIRA, C. Em busca de um novo perfil institucional do Estado: uma revisão crítica da literatura recente. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: n.44, p.81/102, 2º semestre, 1997.

PAGOTTO, L. G. et al., Análise de variância e testes de médias: um estudo aplicado em experimentos com variedades de algodoeiro e seleções de citrumelo. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, v.5, n.3, p. 1287-1296 mai./jun. 2021.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

ROTA JURIDICA. **Redução de casos pendentes: TJGO alcança menor taxa de congestionamento no 1º semestre**. <https://www.rotajuridica.com.br/reducao-de-casos-pendentes-tjgo-alcanca-menor-taxa-de-congestionamento-no-1o-semester/>. Acesso em: abr. 2024.

SARAVIA, E. O sistema de carreira no setor público: Descrição, análise comparativa e perspectivas. *In*: BALASSIANO, M; COSTA, I. S. A. **Gestão de carreira: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas: 2006.

SARAVIA, E. A nova administração para o desenvolvimento. *In*: **IX Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública**, 2004, Madrid. Anais... Madrid: CLAD, 2 - 5 nov., 2004.

SLOMSKI, V; MELLO, G. R; FILHO, F. T; MACÊDO, F. Q. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CONCLUSÃO

De acordo com os dois artigos de revisão apresentados nessa dissertação, pode-se compreender que, durante o decorrer da história da gestão, diversos modelos de administração foram implementados com o propósito de aprimorar os processos gerenciais e otimizar a eficiência dos colaboradores. No entanto, tais métodos equivocados tinham como objetivo acabar com atitudes relacionadas à iniciativa e à capacidade de tomar decisões.

As transformações no cenário político-social e econômico, juntamente com a necessidade de criar condições de trabalho adequadas e respeitadas, resultaram em uma reorientação e aprimoramento das práticas de gestão. Isso inclui o foco no desenvolvimento do capital humano através da organização de espaços físicos eficientes, implementação de iniciativas voltadas para a qualidade de vida no trabalho e realização de estudos motivacionais, visando aumentar a eficiência e excelência dos resultados.

As mudanças atuais no cenário laboral, impulsionadas pela globalização, avanços tecnológicos e acesso à informação, ocasionaram uma transformação significativa na gestão de colaboradores, impactando tanto as empresas privadas quanto as instituições públicas. No país, o marco inicial para uma reformulação nas relações de trabalho, tanto individuais como coletivas, ocorreu com a promulgação das leis trabalhistas em 1943, durante o governo de Getúlio Vargas.

No campo da administração pública, a constituição de 1988 marcou um momento importante que reorganizou a estrutura política e administrativa e promoveu avanços significativos. Foram estabelecidos os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública, surgindo, então, a necessidade de criar ferramentas indispensáveis para impulsionar os avanços nela presentes.

Ao longo da história, a gestão pública abraçou práticas extremamente corporativas, com servidores permanentes contratados mais por favores políticos do que por mérito profissional, resultando em falta de preparo, baixos salários e ausência de oportunidades de crescimento pessoal e profissional. O estudo buscou regular a interação entre o Estado e a sociedade no contexto do atendimento, apresentando uma abordagem mais humanizada na relação entre as instituições, em que a sociedade é representada pelos cidadãos e o Estado pelos servidores públicos.

Identificou-se a importância de implementar um modelo de administração de recursos humanos atual, focado no reconhecimento do talento humano que esteja alinhado com os

desafios estabelecidos para o serviço público e ao mesmo tempo incentive o desenvolvimento do espírito empreendedor interno, possibilitando que o servidor público atue como agente de mudança e peça fundamental para garantir e manter a excelência no atendimento.

De acordo com os resultados do estudo empírico apresentado no artigo três, tem-se que: O exame da progressão dos aportes e dos resultados judiciais do TJGO no intervalo de 2020 a 2023 revelou avanços consideráveis na eficiência operacional, mesmo diante dos obstáculos enfrentados nesse período. O crescimento notável no quadro de servidores e juízes foi acompanhado por uma administração mais eficiente dos recursos humanos e das despesas com benefícios, resultando em uma redução significativa nos custos por servidor e por benefício, especialmente entre 2020 e 2022.

O total de servidores subiu de 5.768 em 2020 para 7.179 em 2023, enquanto o número de cargos de magistrados aumentou de 504 para 605. Apesar desse crescimento no quadro de pessoal, os gastos com recursos humanos caíram de R\$ 2.015.793.369,00 em 2020 para R\$ 1.596.105.794,51 em 2022, resultando em uma diminuição acumulada superior a 20%. Em 2023, os gastos com RH subiram para R\$ 1.651.930.057,67, indicando a necessidade de atenção para lidar com a ampliação do número de servidores e magistrados, sem que haja um descontrole de custos.

Os gastos relacionados a benefícios apresentaram um declínio acentuado nos primeiros três anos, passando de R\$ 514.337.600,69 em 2020 para R\$ 249.321.844,64 em 2022, o que representa uma diminuição acumulada de 51%. Contudo, em 2023, essa trajetória se inverteu, com um incremento de 57% nos gastos, alcançando R\$ 391.562.927,23. Apesar desse aumento considerável, os custos permaneceram abaixo dos níveis de 2020, evidenciando uma administração eficaz desses fundos.

Do ponto de vista processual, o TJGO demonstrou avanços significativos. O índice de novos processos subiu 43,06% entre 2020 e 2023, enquanto o número de casos encerrados aumentou em 88,42% no mesmo intervalo, indicando uma melhoria contínua na habilidade de resolver litígios. O saldo anual de processos, que era desfavorável em 2020 (-87.190), tornou-se favorável em 2021, atingindo 201.654 em 2022, com uma redução para 140.452 em 2023. Esses números evidenciam um equilíbrio positivo entre a demanda de processos e a capacidade de atendimento do tribunal.

Em 2023, observou-se uma leve redução no volume de despachos por parte de servidores e magistrados, por outro lado, houve um aumento considerável nas decisões. Isso pode sugerir que o TJGO está priorizando os atos que finalizam os processos, em vez de focar em atos de impulso. Essa alteração, embora possa ser vantajosa em certos aspectos, demanda

uma análise mais aprofundada para assegurar a permanência da eficiência administrativa.

Estudos futuros devem incorporar análises qualitativas, como outras formas de valorização dos servidores e pesquisa de satisfação dos usuários do sistema, para complementar os dados quantitativos com insights sobre a qualidade dos serviços prestados. Esse tipo de abordagem mais holística fornecerá uma visão da eficiência do tribunal, não apenas em termos de números, mas também de impacto social e satisfação dos envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, E S; FREIRE, G B; QUEVEDO, A P F. Motivação no serviço público resulta em eficiência. In: **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. 2016.

BERGUE, Sandro Trescastro Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público / Sandro Trescastro Bergue. -- Brasília: Enap, 2019.

CASTRO, D. P. D. **Auditoria, contabilidade e controle interno no Setor Público**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

CUNHA, G. H. M; MESQUITA, E. T; BONTEMPO, P. C. **Tópicos emergentes em gestão**. 1. ed. Ananindeua: Itacaiúnas, 2022.

CNJ. **Resolução N° 126**, de 22 de fevereiro de 2011. Dispõe sobre o Plano Nacional de Capacitação Judicial de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_126_22022011_23042014184909.pdf. Acesso em: 17 abr. 2023.

CNJ. **Prêmio CNJ de Qualidade. 2024**. <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/> Acesso em: 17 abr. 2023.

CNJ. Plano Estratégico sexênio: 2021 – 2026 / Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. – Goiânia, 2021.

DAMACENO, L. B. O modelo burocrático e a gestão judiciária: caminhos para a celeridade processual. **Cadernos De Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 11, 2012. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/1965> Acesso em: 17 abr. 2023.

DINIZ, T G S; CRUZ, E P; SILVA, F N S; FONTANILLAS, C No. Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal. In: **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, Resende – RJ, Brasil**, 24 – 26 out. 2012. Disponível em: <http://www.economia.aedb.br/seget/artigos12/1201677.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2023.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. **Resolução N° 14, de 28 de novembro de 2012**. Dispõe sobre o Plano Nacional de Capacitação Judicial de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <http://ejug.tjgo.jus.br/wp-content/uploads/2017/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-14-de-28-11-2012-Capacita%C3%A7%C3%A3o-de-Servidores.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2023.

GOIÁS. Assembleia Legislativa. **Lei n° 17.663, de 14 de junho de 2012**. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=10324. Acesso em: 14 abr. 2023.

GRAHAM, J.; AMOS, B.; PLUMPTRE, T. Principles for good governance in the 21st century. In: **Institute on Governance**, ago. 2003. (Policy Brief n. 15)

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management cases:**

competitiveness and globalization. Cengage Learning, 2012.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBCG, 2015.

LIMA, O P. **Cargos Comissionados Como Fator Desmotivacional na Administração Pública**. Universidade Federal do Paraná. CURITIBA, 2016. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51560/R%20-%20E%20-%20ORIVAL%20PELENTIR%20DE%20LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 04 mar. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. I. GovP: índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, set./out. 2015.

SOUZA, F. J. V.; BARROS, C. C.; ARAÚJO, F. R.; SILVA, M. C. Índice de transparência municipal: um estudo nos municípios mais populosos do Rio Grande do Norte. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, 3, (3), 94-113, 2013.

WORLD BANK (WB). **Governance**: the World Bank experience. 1994.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE SATISFAÇÃO - SERVIDORES

I - PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO – IDADE *

- ☐ De 18 a 29 anos
☐ De 30 a 39 anos
☐ De 40 a 49 anos
☐ De 50 a 59 anos
☐ De 60 a 69 anos
☐ Mais de 70 anos

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO – SEXO *

- ☐ Masculino
☐ Feminino
☐ Outro:

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO – CARGO/FUNÇÃO *

- ☐ Analista (Judiciário/Administrativo) - Atividade Interna
☐ Analista (Judiciário) - Atividade Externa (Oficial de Justiça)
☐ Analista (Judiciário/Administrativo) –
☐ Cargo em Comissão - Assessoramento de Magistrados
☐ Outro:

Qual seu setor? _____

Há quanto tempo é servidor do órgão?

- ☐ Menos de 1 Ano
☐ Mais de 1 Até 3 Anos
☐ Mais de 3 Até 10 Anos
☐ Mais de 10 Até 15 Anos
☐ Mais de 15 Anos

- Qual seu vínculo funcional? _____

O seguinte conjunto de afirmações refletem os motivos pelos quais se esforça no seu atual trabalho.

Por favor, pense em que medida concorda ou discorda com as mesmas. Responda numa escala de 1 a 7: 1 - de maneira nenhuma; 2 - muito pouco; 3 - um pouco; 4 - moderadamente; 5 - muito; 6 - muito fortemente; 7 - completamente.

Porque é que se esforça no seu atual trabalho?

Pense no esforço diário que coloca no seu trabalho....	1	2	3	4	5	6	7
Eu esforço-me no trabalho para obter a aprovação dos outros (ex: supervisor, colegas, família, clientes).							
Eu esforço-me no trabalho porque irei obter mais							

respeito pelos outros (Ex.: supervisor, colegas, família, clientes...)-							
Eu esforço-me no trabalho para evitar ser criticado pelos outros (ex.: supervisor, colegas, família, clientes,...)-							
Eu esforço-me no trabalho porque apenas serei recompensado/a financeiramente pelos outros, se me esforçar (Ex.: empregador, supervisor,...)-							
Eu esforço-me no trabalho porque os outros só me oferecerão segurança se eu me esforçar (ex.: empregador, supervisor, ..)							
Eu esforço-me no trabalho porque eu tenho que provar a mim mesmo/a que consigo.							

Você sente orgulho de trabalhar neste órgão?

- () Sempre
 () Com Frequência
 () Poucas Vezes
 () Nunca

Você considera que seu trabalho influencia o desempenho do órgão?

- () Sempre
 () Com Frequência
 () Poucas Vezes
 () Nunca

Quando precisa de outras áreas é atendido com atenção e presteza?

- () Sempre
 () Com Frequência
 () Poucas Vezes
 () Nunca

As pessoas se dão bem umas com as outras?

- () Sempre
 () Com Frequência
 () Poucas Vezes
 () Nunca

Os colegas compartilham conhecimentos sobre o trabalho?

- () Sempre
 () Com Frequência
 () Poucas Vezes
 () Nunca

O órgão favorece a realização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho?

- () Sempre
 () Com Frequência
 () Poucas Vezes

☐) Nunca

Em momentos de mudança, as informações são transmitidas de modo a favorecer a continuidade administrativa?

☐) Sempre

☐) Com Frequência

☐) Poucas Vezes

☐) Nunca

É feita a divulgação ampla e sistemática das metas e resultados do órgão?

☐) Sempre

☐) Com Frequência

☐) Poucas Vezes

☐) Nunca

Seu chefe é respeitado pela equipe?

☐) Sempre

☐) Com Frequência

☐) Poucas Vezes

☐) Nunca

Seu chefe contribui para que seu trabalho seja feito de forma mais efetiva?

☐) Sempre

☐) Com Frequência

☐) Poucas Vezes

☐) Nunca

Seu chefe é cordial, educado e respeitoso com a equipe?

☐) Sempre

☐) Com Frequência

☐) Poucas Vezes

☐) Nunca

Existe orientação do seu chefe quanto ao seu desempenho atual e o esperado, a defasagem entre eles e os meios de diminuí-la?

☐) Sempre

☐) Com Frequência

☐) Poucas Vezes

☐) Nunca

Você recebe informações sobre a gestão estratégica de seu órgão?

☐) Sempre

☐) Com Frequência

☐) Poucas Vezes

☐) Nunca

A unidade define suas ações e projetos com antecedência?

☐) Sempre

☐) Com Frequência

☐) Poucas Vezes

☐ Nunca

A sua unidade valoriza a melhoria das rotinas de trabalho?

☐ Sempre

☐ Com Frequência

☐ Poucas Vezes

☐ Nunca

Realização profissional

☐ Muito Insatisfeito

☐ Insatisfeito

☐ Satisfeito

☐ Muito Satisfeito

O volume de trabalho atribuído a você permite que as tarefas sejam concluídas no horário normal de expediente?

☐ Sim

☐ Não

Móveis e espaço físico

☐ Ótimas

☐ Adequadas

☐ Ruins

☐ Péssimas

Conforto e Limpeza

☐ Ótimas

☐ Adequadas

☐ Ruins

☐ Péssimas

Higiene e Limpeza

☐ Ótimas

☐ Adequadas

☐ Ruins

☐ Péssimas

Equipamentos de TI

☐ Ótimas

☐ Adequadas

☐ Ruins

☐ Péssimas

Segurança

☐ Ótimas

☐ Adequadas

☐ Ruins

☐ Péssimas

Material de consumo de expediente

- () Ótimas
- () Adequadas
- () Ruins
- () Péssimas