

# **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO BASEADO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES, CHEFES DE SECRETARIA E MAGISTRADOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE**

## **Autoria**

**ANA LUIZA PORPINO MAFRA**

DEPAD/Administração/UFRN

## **Professor Orientador**

Joannes Emmanuel Dantas e Rodrigues de Lima

## **Resumo**

O desempenho é um construto de fundamental importância no contexto organizacional, em que os resultados alcançados podem designar o sucesso ou fracasso de uma organização, estando inteiramente ligado a sua produtividade. Segundo Dutra (2004), no contexto organizacional contemporâneo, a busca pela competitividade tem exigido das organizações preocupações permanentes com os sistemas de avaliação de desempenho. Dessa maneira, a presente pesquisa tem por objetivo avaliar o nível de desempenho organizacional, com base na percepção dos servidores, chefes de secretaria e magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte, órgão competente do Poder Judiciário. Para o alcance desse objetivo, a pesquisa, que se classifica como exploratória e descritiva, utiliza a estratégia de estudo de caso, já que representa o estudo de uma realidade única. Para isso, foi aplicado um total de 1.123 questionários, divididos para cada público-alvo. A partir dos dados colhidos, foi possível avaliar a percepção do desempenho e do reconhecimento desses três cargos, através da análise por meio de cargas fatorias e índices de contribuição. Sendo assim, a pesquisa permitiu identificar quais aspectos da temática do desempenho organizacional estão ocorrendo adequadamente e quais necessitam da implementação de melhorias futuras e estudos mais aprofundados.

**Área: Estudos Organizacionais**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
BASEADO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES, CHEFES DE  
SECRETARIA E MAGISTRADOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO  
GRANDE DO NORTE**

## RESUMO

O desempenho é um construto de fundamental importância no contexto organizacional, em que os resultados alcançados podem designar o sucesso ou fracasso de uma organização, estando inteiramente ligado a sua produtividade. Segundo Dutra (2004), no contexto organizacional contemporâneo, a busca pela competitividade tem exigido das organizações preocupações permanentes com os sistemas de avaliação de desempenho. Dessa maneira, a presente pesquisa tem por objetivo avaliar o nível de desempenho organizacional, com base na percepção dos servidores, chefes de secretaria e magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte, órgão competente do Poder Judiciário. Para o alcance desse objetivo, a pesquisa, que se classifica como exploratória e descritiva, utiliza a estratégia de estudo de caso, já que representa o estudo de uma realidade única. Para isso, foi aplicado um total de 1.123 questionários, divididos para cada público-alvo. A partir dos dados colhidos, foi possível avaliar a percepção do desempenho e do reconhecimento desses três cargos, através da análise por meio de cargas fatoriais e índices de contribuição. Sendo assim, a pesquisa permitiu identificar quais aspectos da temática do desempenho organizacional estão ocorrendo adequadamente e quais necessitam da implementação de melhorias futuras e estudos mais aprofundados.

**Palavras-chave:** Desempenho Organizacional; Percepção e Reconhecimento.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto das organizações brasileiras, a dificuldade de se manter no mercado, alcançar um desempenho satisfatório e ser reconhecida pela qualidade de seus produtos e/ou serviços oferecidos é evidente.

Diante disso, a temática do desempenho organizacional é relevante para o cenário das organizações, exercendo influência na maneira como as atividades e processos são desenvolvidos e nas relações entre os membros da organização.

Existem diversas abordagens conceituais sobre o tema, embora não se tenha um consenso definido. Também denominada de desempenho empresarial ou até mesmo, *performance* organizacional, o assunto é largamente relacionado aos conceitos de eficiência e eficácia, porém, não são sinônimos, pois o desempenho organizacional depende de um conjunto de fatores que engloba desde o desempenho – individual e grupal – até os seus métodos avaliativos. Além disso, a temática está diretamente relacionada a diversas áreas da teoria administrativa, tais como recursos humanos, estratégia, estrutura, competência e aprendizagem.

No âmbito do Poder Judiciário Federal, verificam-se problemas quanto à demora para a tramitação de processos, resultando em morosidade, além de outras questões relacionadas ao seu processo produtivo.

Dessa maneira, a presente pesquisa buscou compreender o nível de desempenho organizacional no Poder Judiciário do Rio Grande do Norte, utilizando como contexto de estudo o Tribunal de Justiça do Estado, avaliando a percepção por parte dos seus magistrados, gestores e servidores.

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. A primeira parte constitui a introdução, onde são feitas as considerações iniciais do trabalho, com a exposição da temática, a caracterização da organização, contextualização e problemática da pesquisa, objetivos e justificativa do estudo. O capítulo seguinte aborda a fundamentação teórica acerca do tema. No terceiro capítulo, expõe-se a metodologia utilizada, abordando a caracterização da pesquisa, a população e amostra, os instrumentos de coleta de dados e o tratamento e análise destes. Posteriormente, têm-se a análise e discussão dos resultados da pesquisa aplicada. Por fim, são relatadas as considerações finais do trabalho, alegando a importância da temática e quais benefícios e/ou desvantagens o estudo realizado pode oferecer para a organização.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte surgiu em meados dos anos 1800, paralelo ao lento crescimento da cidade do Natal. Inicialmente, o órgão denominava-se Tribunal Superior da Relação do Rio Grande do Norte, possuindo apenas cinco desembargadores e durou apenas 25 dias, em virtude da inexistência de um Congresso Legislativo e da falta de uma lei de organização judiciária<sup>1</sup>.

De início, o Tribunal funcionava numa das salas do atual Palácio Potengi, sendo transferido para o Instituto Histórico e Geográfico do Rio Grande do Norte, depois para o Solar Bela Vista e findando na Praça Sete de Setembro, localizada no bairro de Cidade Alta, onde perdura até hoje.

Sua fundação ocorreu através do decreto da Lei nº 12, no dia 09 de junho de 1892, pelo governador da época, Pedro Velho. No entanto, foi somente através da

---

<sup>1</sup> Portal TJRN, 2017.

Constituição Estadual de 1947 que recebeu passou a se chamar Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, nomenclatura atual<sup>2</sup>.

A missão do TJRN consiste em “Garantir que a justiça chegue a todos de forma rápida e efetiva, contribuindo para a realização do bem comum”. Enquanto visão, o Tribunal almeja “ser referência nacional em efetividade entre os tribunais estaduais de mesmo porte”. Essas atribuições estão descritas no planejamento estratégico da organização, definidas para os anos de 2015 a 2020.

Além disso, esse documento também estabelece os seguintes atributos de valor: independência (agir de maneira autônoma); imparcialidade, em respeito aos princípios éticos e morais na solução dos conflitos; moralidade; celeridade; efetividade; segurança jurídica; transparência; credibilidade; equidade.

De acordo com o Relatório Justiça em Números do ano de 2016, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o TJRN continha 4.080 funcionários, dos quais 206 ocupam a função de magistrados, 2.740 são servidores e 1.134 são auxiliares. Em nível regional, o órgão da Administração do TJRN é a Corregedoria Geral de Justiça (CNJ), “encarregada da orientação e fiscalização da prestação jurisdicional e das atividades e da conduta dos juízes de Direito e dos servidores lotados no Primeiro Grau”<sup>3</sup>

Quanto à estrutura administrativa, conta com juízes auxiliares da presidência e divisão de precatórios, gabinete de segurança institucional, secretário geral e secretarias diversas (judiciária, de administração, de controle interno, de orçamento e finanças, de tecnologia de informação e comunicação, de gestão estratégica, de comunicação visual).

## 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA

Há muitos anos, a vida em sociedade tem criado normas destinadas a garantir o melhor convívio social entre seus membros. Para que isso fosse possível, foi preciso estabelecer mecanismos capazes de permitir a obediência a este ordenamento. Diante disto, foram surgindo instituições e órgãos destinados a garantir a ordem na sociedade.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o Poder Judiciário recebeu maior autonomia administrativa e financeira, tornando-se apto para realizar atividades como: a escolha de dirigentes, organizar sua estrutura material e dividir competências entre órgãos. No entanto, a CF/88 ainda não foi capaz de garantir a ampliação de garantias legais, sociais e econômicas na mesma proporção para todos os setores da sociedade, fato este que culmina até hoje (SOUZA, 2016).

Em dezembro de 2004, com a Reforma do Judiciário, implementada pela Emenda Constitucional nº 45, surgem inovações importantes no sistema judiciário brasileiro, “voltadas aos objetivos do aumento da transparência e eficiência do Judiciário e capazes de fomentar a realização do princípio da segurança jurídica em um maior grau” (MENDES, 2017).

Além disso, conforme os resultados do Relatório Justiça em Números, o foco de morosidade é alto em órgãos federativos, sendo necessário garantir razoável duração do processo e dos meios que garantem a celeridade de sua tramitação. Dessa forma, verifica-se que o PJ está atuando de forma desregular, principalmente

---

<sup>2</sup> Portal TJRN, 2017.

<sup>3</sup> Portal da CNJRN, 2017.

quanto a demora na resolução das demandas judiciais, as corrupções, a falta de investimentos e modernização da infraestrutura dos órgãos (SOUSA JÚNIOR, 2009).

Diante desta perspectiva, Sousa Júnior (2009) acredita que é preciso reordenar e modernizar o Poder Judiciário em nível nacional, construindo-o de modo neutro e eficiente, compondo-o com juízes éticos e comprometidos com a democracia, de forma a assegurar os direitos e deveres cidadãos. Além disso, a população almeja um Poder que realize suas atividades de forma ágil e satisfatória, em termos de qualidade e efetividade, combatendo as desigualdades e injustiças.

Nesse contexto, surge a necessidade de se encontrar um desempenho organizacional adequado, pois para Sink e Tuttle (1993) o processo de gestão do desempenho de uma organização deve preocupar-se não só com o que é feito, mas com o modo como é feito. É o desempenho organizacional que irá refletir a estratégia em termos de sua formulação e implementação, explicitando sua adequação frente às realidades externa e interna da organização.

Dessa maneira, o presente trabalho tem por objetivo a discussão do seguinte problema: Qual o nível de percepção do desempenho organizacional por parte dos servidores, chefes de secretaria e magistrados do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte?

### **1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Avaliar o desempenho organizacional do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN), com base na percepção de seus servidores, chefes de secretaria e magistrados.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o perfil dos participantes da pesquisa;
- Caracterizar a percepção do desempenho encontrada em cada um dos tipos de público-alvo da pesquisa;
- Comparar os resultados entre os três tipos de público-alvo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo trata-se de fundamentação teórica a respeito do tema desempenho organizacional, no qual estão descritos o contexto histórico, conceituação, a importância de sua mensuração, bem como sua aplicação no âmbito do Poder Judiciário.

### **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

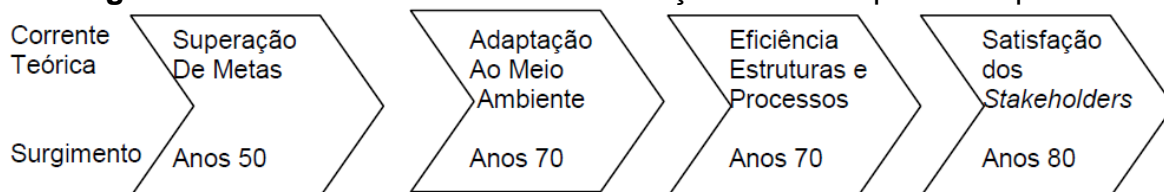
O termo “desempenho” remete a diversos significados, como se pode citar: resultados, alcance de objetivos, metas e julgamentos de valor. A origem dos estudos da temática advém desde os anos 1950 e passou por diversas abordagens.

Segundo Souza (2005), tal termo estava relacionado ao funcionamento de maquinário e equipamentos, sendo percebido como um conjunto de características ou possibilidades de atuação.

Para Jensen e Sage (2000), durante os últimos 60 anos, as abordagens relacionadas à medição do desempenho organizacional tornaram-se orientadas para sistemas, por conta da globalização e da complexidade dos negócios e avanços tecnológicos, frente às estratégias organizacionais. Segundo esses autores, os requisitos das informações sobre desempenho organizacional vêm evoluindo continuamente, desde os estudos de tempos e movimentos de Taylor.

Existem diversas correntes teóricas acerca do conceito de desempenho organizacional, como pode ser visto na linha do tempo exibida na figura 2.

**Figura 1:** Correntes teóricas de conceituação do desempenho empresarial



**Fonte:** Santos, 2008

Para a abordagem da superação de metas, originada na década de 1950, o bom desempenho se associa à definição de metas e consequente superação dos objetivos organizacionais, gerando uma relatividade no desempenho, pois, dependendo dos objetivos traçados, a organização seria considerada de bom desempenho ou não (SANTOS, 2008). Para evitar essa questão, as metas devem ser claras, pré-definidas e mensuráveis, além de serem de consenso de todos os membros da organização e, se possível, com opinião de especialistas.

Quanto à segunda abordagem, surgiram duas vertentes distintas. Em uma delas, o desempenho era função da capacidade da empresa de obter recursos escassos e valiosos do ambiente externo procurando garantir sua sobrevivência e se posicionar melhor que as demais concorrentes. Na outra, a eficiência da firma estava associado à eficiência de suas estruturas organizacionais e processos, mediada pelo clima organizacional. Dessa maneira, “as empresas deveriam conservar seu ambiente para garantir desempenho no longo prazo e considerar que variações ambientais podem afetar suas estratégias de sobrevivência” (KANTER E BRINKERHOOF, 1981 *apud* SANTOS, 2008, p. 21).

Por fim, a última corrente teórica sobre desempenho associa-se à teoria das múltiplas partes interessadas, que dizia que as corporações eram responsáveis por gerenciar seus *stakeholders*. Tal teoria preocupa-se com a identificação dos grupos de interesse da empresa, bem como os seus objetivos. Ela estuda de que maneira esses grupos atuam em prol da conquista de suas metas e de que maneira a alta administração deve considerar os desejos desses grupos na gestão empresarial (FROOMAN, 1999 *apud* SANTOS, 2008).

Em face do exposto, Santos (2008) defende que a avaliação de desempenho propõe que a eficiência organizacional depende da capacidade da firma de responder as demandas dos seus interessados, de forma a deixá-los satisfeitos.

Assim, pode-se concluir que, embora existam diversas correntes teóricas acerca do surgimento e origem do termo desempenho organizacional, que por sua vez, evoluíram ao longo dos anos, sabe-se que elas ainda coexistem na atualidade.

## 2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO

Tratando-se de organizações públicas, autores como Misoczky e Vieira (2001), Misoczky, Vieira e Leão Jr. (1999) e Vieira e Carvalho (1999) afirmam que a eficiência funciona de forma diretamente associada aos critérios de eficácia, sendo uma dependente da outra (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Enquanto nas instituições privadas o desempenho é mensurado com base nos resultados, de forma a promover a eficiência e lucratividade, nas organizações públicas os fatores estão “fortemente vinculados à condição jurídica que assegura eficiência e qualidade da prestação jurisdicional<sup>4</sup>.

No Relatório de 2015, dentre o universo de 12 (doze) Tribunais de Justiça classificados na categoria de pequeno porte, o TJRN foi aquele que apresentou o maior custo de despesas, totalizando R\$ 693.791.203,00. Além disso, foi classificado como o quarto Tribunal de pequeno porte com maior número de processos novos e pendentes, dos quais haviam 745.087 documentos (tabela 1), ficando atrás apenas dos estados de Sergipe, Mato Grosso do Sul, e Amazonas.

**Tabela 1:** Classificação e ranking da Justiça Estadual dos Tribunais de Pequeno Porte

Tribunal	Despesa Total da Justiça (R\$)	Casos novos + pendentes
<b>TJ - Rio Grande do Norte</b>	<b>693.791.203</b>	<b>745.087</b>
TJ – Paraíba	526.791.203	731.749
TJ – Mato Grosso do Sul	634.827.009	811.056
TJ – Sergipe	425.585.634	979.009
TJ – Amazonas	559.794.039	809.497
TJ – Rondônia	455.505.854	547.271
TJ – Piauí	365.391.827	599.766
TJ – Alagoas	353.141.819	638.517
TJ – Tocantins	398.680.286	419.263
TJ – Amapá	218.477.976	165.227
TJ – Acre	229.014.869	170.176
TJ - Roraima	168.812.229	132.979

**Fonte:** Justiça em Números, Relatório 2015 (ano base 2014). Adaptado pela autora (2017).

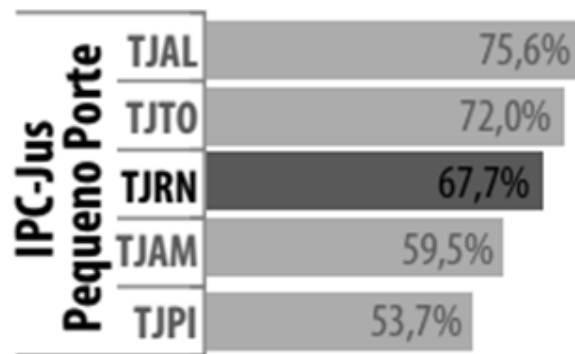
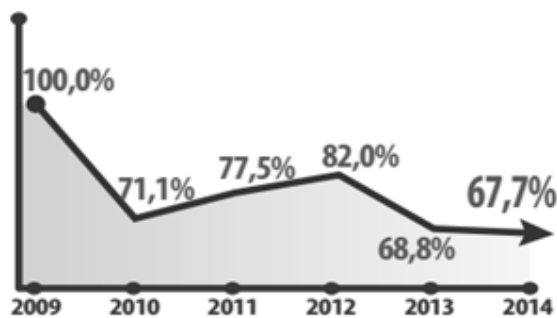
Neste mesmo ano, o TJRN também foi apontado como o terceiro estado dentre a categoria de pequeno porte, com o menor Índice de Produtividade Comparada (IPC-Jus), indicador que reflete a produtividade e eficiência relativa dos tribunais brasileiros, obtendo uma taxa equivalente a 67,7%. Quanto maior o valor do IPC-Jus, melhor o desempenho da unidade, pois significa que ela foi capaz de produzir mais com menos recursos disponíveis. Foi também classificado em 10ª posição no ranking dos doze menores tribunais, ficando à frente apenas do Amazonas (59,5%) e do Piauí (53,7%). Tais valores estão descritos na figura 3.

**Figura 2:** Índice de Produtividade Comparada (IPC-Jus) e eficiência do TJRN, ano base 2014

<sup>4</sup> Portal TJRN, 2017.



Índice de Produtividade Comparada (IPC-Jus)



Fonte: Justiça em Números, Relatório 2015 (ano base 2014)

Já em relação ao último relatório, disponibilizado em 2016, que utiliza o ano de 2015 como base, dentre os tribunais de pequeno porte, o TJRN foi aquele que apresentou o maior custo de despesas, totalizando R\$ 867.958.389,00. Quanto ao número de processos novos e pendentes, foi o segundo Tribunal de pequeno porte com o maior estoque (838.773 casos), ficando atrás apenas do TJ do Mato Grosso do Sul (tabela 2).

**Tabela 2:** Classificação dos Tribunais de Pequeno Porte da Justiça Estadual, ano base 2015

Tribunal	Despesa Total da Justiça (R\$)	Casos novos + pendentes
<b>TJ - Rio Grande do Norte</b>	<b>867.958.389</b>	<b>838.773</b>
TJ – Paraíba	723.139.750	798.143
TJ – Mato Grosso do Sul	776.654.108	1.075.669
TJ – Sergipe	479.409.887	545.836
TJ – Amazonas	641.449.469	216.344
TJ – Rondônia	507.236.802	531.172
TJ – Piauí	486.016.902	614.690
TJ – Alagoas	421.513.346	702.974
TJ – Tocantins	490.517.266	413.681
TJ – Amapá	235.470.363	225.759
TJ – Acre	268.550.702	186.552
TJ - Roraima	162.034.169	155.326

Fonte: Justiça em Números, Relatório 2016 (ano base 2015). Adaptado pela autora (2017)

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta parte do trabalho detalha a metodologia aplicada para o desenvolvimento deste estudo, descrevendo o tipo de pesquisa utilizada, a quantidade de participantes que colaboraram, o instrumento de coleta de dados e a descrição do método utilizado para o tratamento e análise de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho pretende avaliar o desempenho organizacional do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN), com base na percepção de seus

magistrados, gestores e servidores. Portanto, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, do tipo estudo de caso.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois, segundo Vergara (1998), possibilitou maior familiaridade da pesquisadora com o problema de pesquisa, bem como o aprimoramento de ideias. Além disso, a temática do desempenho organizacional ainda é pouco avaliada em órgãos públicos.

Enquanto descritiva, Cervo, Bervian e Silva (2007) defendem que ela observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Com isso, pode-se influir que não há nenhuma interferência por parte do pesquisador, bem como nenhum tipo de manipulação nos resultados.

A adoção da estratégia de estudo de caso se justifica por ser uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente definidos” (YIN, 2015, p. 32).

Quanto ao meio de investigação utilizado, trata-se de pesquisa de campo, que para Vergara (1998), ocorre quando a busca empírica é realizada no local onde aconteceu ou acontece o fenômeno abordado. Sendo assim, os dados foram coletados juntamente com os funcionários da organização, através de aplicação de questionários.

### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A pesquisa, em todas as suas fases, foi realizada em todas as comarcas de 1º grau do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, dos quais participaram da entrevista 922 servidores, 150 chefes de secretaria e 51 magistrados, totalizando 1.123 colaboradores, representando estatisticamente o universo do quadro de pessoal do TJRN. A coleta de dados foi feita aleatoriamente, durante o período de abril a agosto de 2015.

### **3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Como instrumento de coleta de dados, adotou-se modelo de questionário elaborado por Trigueiro-Fernandes *et al.* (2015). O questionário é composto por 12 (doze) categorias de análise, conforme pode ser visualizado no anexo.

Todavia, para a realização desse estudo, foram analisadas apenas 9 (nove) categorias de análise, em virtude de 3 (três) assertivas apresentarem uma carga fatorial cujo valor é abaixo do mínimo aceitável pela literatura e, por isso, não oferece informações relevantes para a pesquisa.

Tal método avaliativo é composto por duas partes. A primeira parte corresponde a questões de múltipla escolha que abordavam a caracterização do perfil do respondente, sua função na organização e dados pessoais. Já a segunda parte remete à identificação da percepção de desempenho organizacional e o nível de reconhecimento e valorização do empenho no trabalho, na visão dos diferentes grupos de entrevistados. Para isso, foram utilizadas questões fechadas, com escala Likert de seis pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente, no intuito de se obter aquela que melhor representa o ponto de vista da pessoa entrevistada.

### **3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS**

O estudo envolveu os dados quantificáveis como instrumento de análise do nível de avaliação do desempenho organizacional do Poder Judiciário através dos dados descritivos, buscando-se identificar relações, causas e efeitos. Portanto, pode-se considerar a análise de dados da pesquisa como qualitativa e quantitativa.

No método qualitativo, os dados foram analisados de forma descritivo-interpretativa, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo com base na literatura especializada e nos conhecimentos do pesquisador.

Já na análise quantitativa, foram utilizados métodos e técnicas estatísticas, nos quais as respostas colhidas foram quantificadas e tabuladas no programa Microsoft Office Excel. Nesta etapa, foi preservada a confiabilidade dos dados e dos índices, e com isso, o pesquisador não interferiu nos resultados apresentados.

Em relação à primeira parte do questionário, referente ao perfil dos respondentes, foram elaborados gráficos de frequência, informando a porcentagem de cada uma de suas respostas.

Em seguida, as assertivas do questionário foram separadas em dois grupos de análise (percepção de desempenho organizacional e desempenho reconhecido), no qual foram aplicados cálculos referentes à média, o índice de contribuição e score de cada alternativa. Ao final, obteve-se o score final e resultado para cada um dos grupos de análise.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa aplicada, a qual foi dividida em três partes. A primeira parte trata-se da identificação e caracterização do perfil dos entrevistados, dividindo-os em seus respectivos cargos (servidores, chefes de secretaria e magistrados). Em seguida, serão expostos os indicadores de percepção do desempenho por parte do público-alvo da pesquisa. Por fim, a terceira parte irá comparar as diferentes opiniões dos respondentes, com base nos resultados obtidos pelos indicadores.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO PARA OS TIPOS DE PÚBLICO-ALVO**

Com a finalidade de caracterizar o nível da percepção do desempenho organizacional para cada público-alvo do TJRN, esse tópico remete à segunda parte da pesquisa aplicada. Para tanto, foram determinados indicadores de percepção de desempenho e suas respectivas cargas fatoriais, ou seja, o grau de informação que cada indicador contribui para a temática estudada.

Esta etapa é composta por nove assertivas, as quais foram divididas da seguinte maneira: os sete primeiros indicadores foram categorizados no grupo referente à “percepção do desempenho organizacional”, que se refere a maneira que os colaboradores enxergam o cumprimento das atividades designadas e executadas por cada um deles, enquanto as duas assertivas restantes foram classificadas como “desempenho reconhecido”, representando a percepção dos funcionários quanto a valorização do seu desempenho exercida na empresa. Tais dados podem ser visualizados na tabela abaixo.

**Tabela 3:** Indicadores de Desempenho adotados na pesquisa

Sigla	Componentes e Indicadores da Estrutura Organizacional	Cargas Fatoriais
<b>PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>		<b>0,91*</b>
DESP.O_1	Os servidores da sua unidade possuem conhecimento a respeito da elaboração de documentos (despachos, ofícios, mandados, alvarás, atos ordinatórios, certidões, etc) necessários à tramitação dos processos judiciais.	0,83
DESP.O_2	Os servidores têm domínio do modo de realizar suas atividades na sua unidade judicial.	0,87
DESP.O_3	Os servidores prestam informações que orientam os jurisdicionados sobre a tramitação dos processos judiciais na sua unidade.	0,82
DESP.O_4	É comum os servidores da sua unidade terem iniciativa para resolver pendências dos processos judiciais. (Ex: Verificando se os prazos expiraram para devolução de cartas precatórias/ofícios/mandados; dando baixa nos processos; certificando os prazos assim que estes finalizam, etc).	0,84
DESP.O_5	Os prazos que são estabelecidos para as atividades internas, durante a tramitação dos processos judiciais, são cumpridos pelos servidores da sua unidade.	0,77
DESP.O_6	Os servidores da sua unidade trabalham buscando eficiência na execução de suas atividades.	0,81
DESP.O_7	As metas estabelecidas pelos CNJ são cumpridas na sua unidade judicial.	0,60
<b>DESEMPENHO RECONHECIDO</b>		<b>0,83*</b>
DESP.R_1	A sua unidade judicial é reconhecida pelo Poder Judiciário por sua organização e funcionamento.	0,90
DESP.R_2	A sua unidade judicial é reconhecida pelo Poder Judiciário pela sua produtividade.	0,92

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

É importante salientar que as assertivas correspondentes às alternativas 3 (“Os servidores da sua unidade procuram, quando possível, colaborar com as atividades dos seus colegas de trabalho”); 7 (“Não existe desperdício de recursos materiais (capa de processo, papel, etiqueta, caneta, grampo, etc.) na sua unidade”) e 8 (“Os sistemas eletrônicos utilizados facilitam a realização das atividades na sua unidade judicial”) do questionário original (em anexo), foram desconsiderados, em virtude de possuir uma carga fatorial insignificante, sem validade estatística para a análise do nível de desempenho organizacional.

Na tabela 3, existem dois valores em negrito e marcados com asterisco, designando que há um alto grau de confiança para os dois tipos de desempenho analisados. Com exceção do indicador O\_7, todos os outros valores são superiores a 0,70, fazendo referência ao grau de informação que cada indicador leva para o seu grupo.

Em relação à primeira assertiva (O\_1), o alto valor da carga fatorial pode ser justificado pelo fato de que a maioria dos funcionários possui tempo de serviço superior a 5 anos, presumindo-se que já estão habituados ao processo de elaboração dos documentos necessários para a tramitação dos processos. Com isso, pode-se auferir que os empregados têm domínio do modo de realizar as atividades na unidade judicial, fator alegado na segunda assertiva do questionário (O\_2).

Quanto ao fato dos servidores prestarem informações que orientam os jurisdicionados sobre a tramitação processual (O\_3) e a iniciativa para resolver suas pendências (O\_4), remete-se a necessidade de existir um ambiente de trabalho com comunicação adequada entre os membros, pois, dessa maneira, segundo Siqueira (2010) *apud* Diogo Neto (2013), haverá coerência e conformidade entre as ações, garantindo efetividade e qualidade dos serviços prestados, características que pertencem ao desempenho em ambientes de planejamento.

Ao se tratar do cumprimento de prazos (O\_5), pode-se relatar a morosidade e o nível de celeridade do Poder Judiciário, problema recorrente há alguns anos no TJRN, conforme o exposto nos relatórios Justiça em Números. Para Péricles Barbosa

de França, técnico judiciário do órgão, muitas vezes esse não cumprimento dos prazos advém da falta de organização das tarefas, em virtude do não planejamento na execução das ações.

A busca pela eficiência na execução das atividades desempenhadas pelos servidores em sua unidade (O\_6), segundo Lopes e Baioa (2011), refere-se à capacidade de realizar as atividades de maneira correta e está diretamente interligada ao desempenho, no momento de execução das atividades internas.

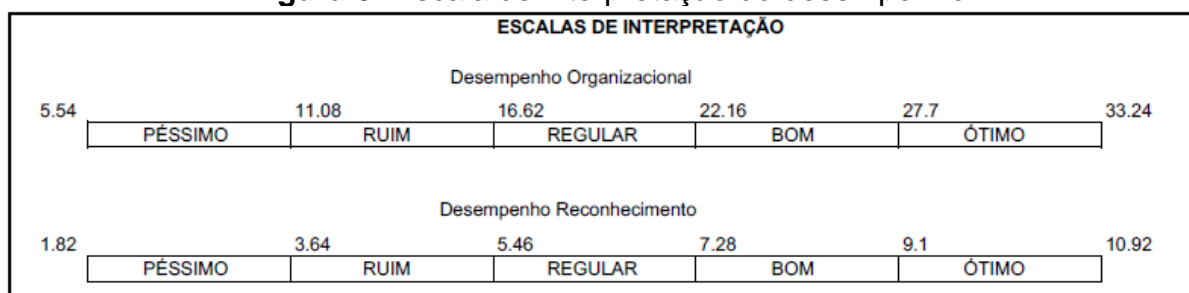
Ainda interligada a eficiência da organização, tem-se o caso do cumprimento de metas organizacionais (O\_7), onde mais uma vez o relatório Justiça em Números demonstrou que em 2011 o TJRN foi o terceiro estado brasileiro com o pior desempenho no julgamento processual e, em 2014, o terceiro com menor índice de produtividade.

A superação de metas é uma vertente de discussão antiga, datada da década de setenta (CAMERON, 1981 e KANTER & BRINKERHOFF, 1981 *apud* SANTOS, 2008). Para tais autores, a definição de metas e consequente superação dos objetivos organizacionais eram responsáveis pela produção de um bom desempenho ou não. Para tanto, as metas devem ser claras, pré-definidas e mensuráveis (R\_1).

Por fim, pode-se dizer que, de acordo com Lucena (1992), o desempenho de uma organização está totalmente ligado a sua produtividade (R\_2), sendo essencial que seja acompanhado e mensurado rotineiramente, pois diante da globalização atual e do mercado cada vez mais competitivo, imprevistos ou atrasos, ainda que pequenos, podem interferir de maneira grandiosa numa organização, podendo causar grande perda no mercado.

Para facilitar a interpretação dos indicadores acima (desempenho organizacional e desempenho reconhecido), criou-se uma escala de interpretação<sup>5</sup>, que determina o intervalo de valores que corresponde a cada categoria de resposta (figura 5).

**Figura 3:** Escala de interpretação do desempenho



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Tomando por base os valores da escala de interpretação do desempenho, na tabela exposta anteriormente, fez-se uma análise quantitativa que levou em consideração a média, índice de contribuição e score para cada uma das assertivas. Em seguida, obteve-se um score final, referente ao tipo do grupo analisado e, com isso, foi possível classificar o nível de resultado geral.

Para analisar os dados de maneira mais clara, os resultados dos índices de desempenho de ambos os grupos (desempenho organizacional e desempenho reconhecido) foram estruturados em três diferentes tabelas, no qual cada uma remete a um grupo colaborador.

<sup>5</sup> Escala criada por Trigueiro-Fernandes *et. al.*, em 2015, num projeto de pesquisa da UFRN, FUNPEC e ESMARN.

Na tabela 4, estão expostos os resultados adquiridos na pesquisa aplicada com os servidores do TJRN.

**Tabela 4:** Resultados dos índices de desempenho na percepção dos servidores do TJRN

	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL							DESEMPENHO RECONHECIDO	
	O_1	O_2	O_3	O_4	O_5	O_6	O_7	R_1	R_2
<b>Média</b>	4.79	4.85	5.10	4.87	4.65	5.03	4.70	3.63	3.53
<b>Índice de Contribuição</b>	0.83	0.87	0.82	0.84	0.77	0.81	0.60	0.90	0.92
<b>Score</b>	3.97	4.22	4.18	4.09	3.58	4.07	2.82	3.27	3.25
<b>Score Final</b>	<b>26.95</b>							<b>6.51</b>	
<b>Resultado</b>	<b>BOM</b>							<b>REGULAR</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Com base nos resultados expostos na tabela acima, de maneira geral, pode-se inferir que os servidores têm a percepção de que eles apresentam um bom nível de desempenho na instituição, no entanto, acreditam que o reconhecimento por esse desempenho é apenas regular.

Além da análise geral que classifica o grau dos indicadores de desempenho, é importante avaliar cada indicador de forma isolada, para tomar decisões mais pontuais acerca do desempenho.

Nesse caso, as assertivas que mais se destacaram por obter melhor valor de média, para esse público-alvo, são as alternativas O\_3 e O\_6, com valores equivalentes a 5.10 e 5.03, respectivamente, que descrevem que os servidores prestam informações que orientam os jurisdicionados sobre a tramitação dos processos judiciais na sua unidade e trabalham buscando eficiência na execução de suas atividades.

Os indicadores com scores inferiores a 3.0, devem ser vistos com maior atenção, pois contribuem para uma *performance* ruim. Conforme os resultados obtidos na tabela 4, apenas o indicador O\_7 (“As metas estabelecidas pelo CNJ são cumpridas na sua unidade judicial”), contém um valor inferior a 3.0, representando 2.82 para esse patamar. Isso significa que as metas do CNJ não estão sendo totalmente cumpridas na unidade judicial. Esse resultado comprova sua veracidade com base nos resultados do relatório do Justiça em Números, o qual demonstra que a alguns anos o TJRN não tem cumprido com suas metas, e, com isso, ocasiona maior morosidade no andamento dos processos e, conseqüentemente, reduz o nível do desempenho do órgão.

Em sentido oposto, o indicador O\_2 (“Os servidores têm domínio de modo de realizar suas atividades na sua unidade judicial”) apresentou o maior valor de índice de contribuição individual. Esse resultado pode ser justificado em virtude do elevado tempo de serviço das pessoas, conforme verificado nos gráficos referentes a caracterização do perfil dos colaboradores, fator esse que possibilita um maior aprendizado para o desenvolvimento das tarefas. No entanto, deve existir cautela quanto a esse indicador, pois em casos de processos que necessitem de mudança

organizacional, o fato de os servidores considerarem ter domínio na forma que executam suas atividades, pode gerar resistência na implantação de inovações.

Quanto ao nível de desempenho reconhecido, reforça-se que os servidores o classificam como regular. Com isso, justifica-se a importância do emprego dessa ferramenta de avaliação de desempenho para o Poder Judiciário, que deverá ser aplicado em intervalos de tempo regulares, para que se possa gerar uma série histórica de resultados e, através disso, permita acompanhar a evolução do desempenho organizacional no TJRN, ano após ano.

Na tabela abaixo, estão descritos os resultados dos índices de desempenho na percepção dos chefes (diretores) de secretaria da organização. Deve-se ter em mente que não se trata de análise da percepção individual da instituição como um todo, mas sim, a visão do chefe a respeito da sua unidade de trabalho.

**Tabela 5:** Resultados dos índices de desempenho na percepção dos chefes de secretaria do TJRN

	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL							DESEMPENHO RECONHECIDO	
	O_1	O_2	O_3	O_4	O_5	O_6	O_7	R_1	R_2
<b>Média</b>	4.59	4.66	5.06	4.54	4.24	4.84	4.41	3.34	3.14
<b>Índice de Contribuição</b>	0.83	0.87	0.82	0.84	0.77	0.81	0.60	0.90	0.92
<b>Score</b>	3.81	4.05	4.15	3.82	3.26	3.92	2.65	3.00	2.89
<b>Score Final</b>	<b>25.66</b>							<b>5.89</b>	
<b>Resultado</b>	<b>BOM</b>							<b>REGULAR</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os resultados expressos na tabela 5 evidenciam que, de maneira geral, a percepção dos chefes de secretaria encontra-se alinhada com a dos servidores. No entanto, os chefes possuem uma visão mais crítica a respeito do desempenho e de seu reconhecimento, justificando os scores finais um pouco mais baixos que os obtidos no cargo anterior.

Dessa maneira, segundo os dados da pesquisa, os chefes de secretaria consideram que suas unidades de trabalho possuem um desempenho caracterizado como bom, mas o reconhecimento de seu trabalho ocorre apenas de maneira regular.

Deve-se destacar que, mais uma vez, o indicador com menor e maior índice de contribuição foram, respectivamente, o O\_7 e O\_2, com os mesmos valores obtidos no resultados dos servidores, representando 0.60 e 0.87.

Com isso, pode-se verificar que o menor score obtido foi no índice O\_7, com o valor de 2.65, sendo assim necessário que seja revisto, em virtude de sua contribuição para uma *performance* caracterizada como ruim. Em contrapartida, o maior valor obtido para essa categoria (4.15) remete a assertiva O\_3, que trata da prestação de informações aos jurisdicionados sobre a tramitação de processos. Para este caso, verifica-se que existe um entendimento sobre a relação das atividades internas com o público externo, e que a qualidade dessa informação pode influenciar no desempenho da unidade judicial.

## 4.2 ANÁLISES COMPARATIVAS DA PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO PELOS TRÊS TIPOS DE PÚBLICO-ALVO

Em face do exposto nos resultados apresentados, servidores, chefes de secretaria e magistrados, de maneira geral, acreditam que as unidades judiciais têm um bom nível de Desempenho Organizacional, ou seja, enxergam o cumprimento das atividades que eles mesmos executam como bom. Vê-se, portanto, que os scores apresentados na Tabela 7 são muito semelhantes para os três tipos de público-alvo, tomando-se como base a Escala de Interpretação adotada (de 22.16 até 27.70 = bom).

No entanto, em se tratando dos resultados do Desempenho Reconhecido – percepção dos colaboradores quanto ao reconhecimento/valorização de seu desempenho – a pesquisa também revelou uma proximidade dos resultados, porém atingindo um patamar classificado apenas como regular, usando-se a mesma Escala de Interpretação (de 5.46 até 7.28 = regular), mostradas também na Tabela 7.

**Tabela 6:** Análise comparativa dos scores de desempenho pelo público-alvo

DESEMPENHO PÚBLICO-ALVO	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	DESEMPENHO RECONHECIDO
Servidores	26.96	6.51
Chefes de Secretaria	25.66	5.89
Magistrados	24.97	6.44

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Esses resultados confirmam o atual contexto em que a organização se encontra, já diagnosticado nos relatórios anuais divulgados (Justiça em Números), onde no âmbito do Poder Judiciário Federal, são verificados problemas quanto à demora na tramitação de processos, morosidade e demais questões relacionadas ao seu processo produtivo.

Também chamou a atenção o fato de que, dentre os tribunais de pequeno porte, o TJRN ter sido avaliado como sendo o que possui o maior acúmulo de despesas, além de ser o segundo Tribunal que mais acumula processos (incluindo casos novos e pendentes), assim como o baixo índice de produtividade comparada, cujo relatório aponta o Rio Grande do Norte como sendo o pior nessa categoria.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme discutido ao longo deste trabalho, a temática de desempenho é de fundamental importância, uma vez que, desde sua origem, designa o nível de produtividade de uma instituição, bem como os caminhos que a norteiam para o sucesso ou fracasso. Assim, o Poder Judiciário se insere nesse contexto, necessitando ser avaliado, principalmente em virtude do alto nível de morosidade judicial a que está submetido, para que se possa contribuir de forma positiva com sua atuação na sociedade. Nesse sentido, o presente estudo buscou avaliar o desempenho organizacional do TJRN com base na percepção dos servidores, chefes de secretaria e magistrados. Essa avaliação foi realizada mediante a aplicação de questionários com os funcionários do TJRN.



Assim, o primeiro objetivo da pesquisa consistia em traçar o perfil dos participantes. De modo geral, há um predomínio de funcionários do sexo masculino, com mais de 35 anos, casados ou em união estável, cujo tempo de serviço no Poder Judiciário é de, no mínimo, seis anos. Em relação ao nível de escolaridade, a maioria possui, pelo menos, graduação. No caso dos chefes de secretaria e dos magistrados, alguns possuem especialização, mestrado e/ou doutorado, principalmente este último grupo, o qual é formado apenas por funcionários efetivos.

Quando essas informações são reportadas em números, verifica-se que quase 100% dos magistrados e chefes têm graduação, mestrado e doutorado, dois terços (66%) dos magistrados e 57% dos chefes de secretaria têm mais de 40 anos de idade. Esses dados podem revelar queda de produtividade devido à acomodação, garantia de estabilidade e certa proximidade com a aposentadoria. Juntos, esses fatores contribuem para a situação em que se encontra o TJRN, já diagnosticada nos jornais e periódicos da justiça.

Em determinação ao segundo objetivo, caracterizou-se a percepção e o nível de reconhecimento do desempenho encontrado em cada público-alvo da pesquisa. Quanto aos scores obtidos, os dados mostraram que para os três públicos pesquisados, as alternativas O\_2 e O\_3 (*domínio em realizar tarefas e prestar informações*, respectivamente) são aquelas que apresentam os maiores valores. Todavia, a alternativa O\_7 (*cumprimento de metas estabelecidas*) foi a que apresentou o menor score, confirmando a insatisfação com a prestação dos serviços jurisdicionais, ou seja, apesar de os colaboradores afirmarem que têm conhecimento quanto à execução das tarefas e prestação de informações, não a executam de maneira que deveriam.

O terceiro e último objetivo da pesquisa diz respeito à comparação dos resultados dos indicadores de desempenho entre os três tipos de público-alvo. Assim, ficou claro que os principais problemas enfrentados pelo Poder Judiciário do RN quanto ao desempenho organizacional remetem ao cumprimento dos prazos e alcance de metas. Esses problemas obtiveram os valores mais baixos de cargas fatoriais, significando que interferem negativamente no alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Conclui-se então que, de maneira geral, quanto à percepção, os grupos entrevistados avaliaram o desempenho como bom, porém acreditam que o reconhecimento e valorização quanto ao seu desempenho na instituição ocorreu apenas de modo regular.

Quanto às limitações da pesquisa, verificou-se que o questionário não foi aplicado com todos os funcionários pertencentes aos cargos referidos, uma vez que, no período de realização da pesquisa, a maioria dos empregados estava insatisfeita com a gestão do presidente, e com isso, optavam por não participar. No caso dos magistrados, havia a dificuldade de encontrá-los nas comarcas.

Verificou-se também a existência de uma lacuna que relacionasse a temática estudada com outros aspectos organizacionais, como a estrutura e o comprometimento organizacional, uma vez que os três fatores influem diretamente no sucesso de uma organização.

Como contribuição para outros trabalhos a serem efetuados nos órgãos do Poder Judiciário, tem-se que, aprofundando os elementos que foram pesquisados, identificou-se que fatores como o domínio do modo de realizar tarefas e prestar informações, assim como o não cumprimento de metas estabelecidas afetam negativamente o desempenho da instituição pesquisada, fazendo com que esta esteja classificada como um dos piores Tribunais de Justiça dentro da categoria de pequeno porte do país.

,Em relação à contribuição acadêmica, o trabalho enfoca uma forma de análise de dados ainda pouco explorada, na qual aborda métodos quantitativos (médias, índices de contribuição e scores) e cargas fatoriais, constituindo assim uma nova alternativa de abordagem da temática de desempenho organizacional, viável para ser aprofundado. Além disso, tratando-se da análise do desempenho no âmbito das instituições públicas, mais especificamente no Poder Judiciário, existem poucas pesquisas que se concentram nesse foco, apesar da ampla relevância que possui para o meio organizacional.

Por fim, é necessário ressaltar que o presente trabalho gerou subsídios para que, em estudos futuros, seja possível delinear um modelo que atenda as especificidades e carências do Poder Judiciário. Aconselha-se que a mensuração de desempenho seja realizada não somente em outros órgãos do Poder Judiciário, mas também aborde outras organizações, permitindo que se verifiquem as práticas que estão sendo empregadas de maneira indevida e se tomem medidas para aprimorá-las, contribuindo para a construção de uma nova realidade. Sabe-se também que, para proporcionar melhoria contínua no desempenho de modo geral, métodos de avaliação de desempenho devem ser aplicados em intervalos de tempo cíclicos (semestralmente ou anualmente, por exemplo), comparando as expectativas e percepções dos empregados, observando se houve algum progresso ou, até mesmo, se foi tomada alguma medida para reduzir algum déficit encontrado anteriormente. Dessa maneira, devem-se procurar alternativas para assegurar melhoria na eficácia e eficiência quanto à condução das atividades realizadas na instituição, refletindo em melhores resultados.

## 6. PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988
- CARNEIRO, J. M. *et al.* (2007), **Building a Better Measure of Business Performance**. Building Performance, **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, art. 8, p. 114-135, Mai/Ago.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências & desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LEOPOLDINO, Cláudio Bezerra; LOIOLA, Elisabeth. **Desempenho Organizacional e Aprendizagem Organizacional: o que podemos aprender sobre essa relação?** EnANPAD 2010.
- LOPES, Albino; BAIOA, Pedro. O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percebido. **Gestão e Desenvolvimento**. 19, 2011.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Atlas, 1 ed., 1992.
- NETTO, Francisco Sobreira. **Medição de Desempenho Organizacional: um estudo**
- SINK, D.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- SOUZA, V. L; *et al.*. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.