



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SEANE DA NÓBREGA MASCENA DANTAS

**GOVERNANÇA JUDICIÁRIA E PRÊMIOS DE PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE
DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA**

SOUSA - PB

2024

SEANE DA NÓBREGA MASCENA DANTAS

**GOVERNANÇA JUDICIÁRIA E PRÊMIOS DE PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE
DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Suzanne Erica Nóbrega Correia

SOUSA - PB

2024

D192g

Dantas, Seane da Nóbrega Mascena.

Governança judiciária e prêmios de produtividade: uma análise da percepção dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba / Seane da Nóbrega Mascena Dantas. – Sousa, 2024.

85 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2024.

"Orientação: Profa. Dra. Suzanne Erica Nóbrega Correia".

Referências.

1. Administração Pública. 2. Governança Judiciária. 3. Prêmios de Produtividade. 4. Desempenho Funcional – Eficiência. 5. Tribunal de Justiça da Paraíba. I. Correia, Suzanne Erica Nóbrega. II. Título.

CDU 35(043)

SEANE DA NÓBREGA MASCENA DANTAS

**GOVERNANÇA JUDICIÁRIA E PRÊMIOS DE PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE
DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Suzanne Erica Nóbrega Correia

Aprovado em: 03/07/2024

Profa. Dra. Suzanne Erica Nóbrega Correia
Orientadora (Presidente da Banca)
PROFIAP/UFCG

Prof. Dr. Romilson Marques Cabral
Membro da Banca (Examinador Interno)
PROFIAP/UFRPE

Prof. Dr. Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento
Membro da Banca (Examinador Externo)
UAAC/UFCG

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui foi um grande desafio, em razão das inúmeras dificuldades que surgiram ao longo da jornada, exigindo muito esforço e dedicação. A superação desses obstáculos só foi possível graças ao apoio de muitas pessoas especiais.

Agradeço, primeiramente, ao meu bom Deus, pela sua misericórdia e bondade que me acompanham em cada passo, dando-me força e coragem para sempre ir além do que eu posso imaginar.

Ao meu esposo Airton Filho e aos meus amados filhos, Artur e Sarah, agradeço pelo amor incondicional, por todo apoio e paciência ao longo dessa caminhada. Vocês foram minha fonte de inspiração e motivação em todos os momentos.

Aos meus pais, sou imensamente grata por todo amor, carinho, orientação e por sempre acreditarem em mim. Suas palavras de encorajamento e exemplos de vida foram fundamentais para que eu alcançasse meus objetivos.

Gostaria de expressar minha gratidão à Prof^a. Dr^a. Suzanne Erica Nóbrega Correia pela orientação ao longo desse mestrado e também por compartilhar seu vasto conhecimento, que foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

Aos meus colegas de Turma no PROFIAP/UFCG, agradeço pela amizade, apoio e pelos momentos de aprendizado que compartilhamos juntos. A convivência com vocês foi enriquecedora e inspiradora, tornando essa jornada mais leve e prazerosa.

RESUMO

A criação e regulamentação da gratificação anual de produtividade para premiar servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba, por meio da Lei Estadual nº 11.651/2020, representa um marco significativo nas políticas de reconhecimento e estímulo à eficácia e eficiência no serviço público. A concessão do prêmio visa reconhecer o trabalho dos servidores e das unidades judiciárias que se destacam com melhores índices de produtividade e eficiência no ano de referência, segundo critérios e indicadores previamente fixados. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo avaliar a percepção dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba em relação ao prêmio de produtividade e sua relação com o desempenho funcional, identificando como a governança judiciária está sendo implementada. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa. A população do estudo compreendeu os servidores que ocupam os cargos de técnicos e analistas judiciários (área judiciária) e que exercem suas atividades em cartórios judiciais do 1º grau de jurisdição. A coleta de dados foi realizada no portal do Poder Judiciário paraibano, através do painel de produtividade, resoluções, relatórios e planilhas. Além disso, foi aplicado um questionário com 129 servidores do TJPB via e-mail institucional, com link via Google formulários. Os resultados da pesquisa revelaram uma significativa desconfiança dos servidores quanto à transparência, objetividade e equidade dos critérios utilizados para a concessão dos prêmios de produtividade. A análise dos indicadores e parâmetros da Resolução nº 16/2023 indicam a necessidade de melhorias significativas na definição e comunicação dos critérios. Além disso, a falta de participação dos stakeholders na formulação desses critérios contribuiu para a percepção negativa por parte dos envolvidos. Os resultados também destacaram uma divisão na opinião dos serventuários sobre a justiça e equidade do prêmio, com alguns considerando-o justo e outros apontando falhas nas regras de avaliação e no valor do prêmio. A pesquisa evidencia que o atual modelo de premiação tem um impacto motivacional negativo, prejudicando o clima organizacional e gerando desconfiança, desmotivação e conflitos internos. A percepção é de que os critérios atuais não capturam adequadamente a complexidade das atividades dos servidores, supervalorizando determinadas tarefas processuais e negligenciando outras tarefas importantes, o que distorce a avaliação do desempenho e pode incentivar uma competição desigual. A vinculação do prêmio a fatores externos e a falta de previsibilidade nas regras de avaliação são apontadas como fatores que comprometem a justiça e a transparência do processo, resultando em um ambiente de trabalho desmotivador e pouco colaborativo. Diante dessas questões, fica claro que é necessário um esforço conjunto para revisar e aprimorar os parâmetros de avaliação de produtividade. Isso inclui garantir a transparência e a objetividade dos critérios utilizados, bem como considerar adequadamente a complexidade e as particularidades do trabalho realizado pelos servidores. Somente assim, será possível estabelecer um sistema de avaliação mais justo, confiável e eficaz, que reconheça e valorize adequadamente o esforço e a contribuição de cada indivíduo para o bom funcionamento do judiciário.

Palavras-chave: Prêmios de Produtividade. Eficiência. Desempenho funcional. Tribunal de Justiça da Paraíba. Governança judiciária.

ABSTRACT

The creation and regulation of the annual productivity bonus to reward employees of the Paraíba Court of Justice, through State Law nº 11,651/2020, represents a significant milestone in recognition policies and the promotion of efficiency and effectiveness in public service. The awarding of the bonus aims to recognize the work of employees and judicial units that excel with the best productivity and efficiency indices in the reference year, according to predetermined criteria and indicators. Therefore, this study aims to assess the perception of the employees of the Paraíba Court of Justice regarding the productivity bonus and its relationship with functional performance, identifying how judicial governance is being implemented. For this purpose, an exploratory, descriptive study with a quantitative and qualitative approach was conducted. The study population comprised employees occupying the positions of judicial technicians and analysts (judicial area) who carry out their activities in first-degree judicial offices. Data collection was carried out on the Paraíba Judiciary's portal, through the productivity panel, resolutions, reports, and spreadsheets. Additionally, a questionnaire was administered to 129 employees of the Paraíba Court of Justice via institutional email, with a link provided via Google Forms. The results revealed a significant distrust among employees of the Paraíba Court of Justice regarding the transparency, objectivity, and fairness of the criteria used for awarding productivity bonuses. The analysis of the indicators and parameters of Resolution No. 16/2023 indicates a need for significant improvements in the definition and communication of these criteria. Moreover, the lack of stakeholder participation in formulating the criteria contributed to the employees' negative perception. The results also highlighted a division in employees' opinions about the justice and fairness of the bonus, with some considering it fair and others pointing out flaws in the evaluation criteria and the bonus amount. The study shows that the current bonus model has a negative motivational impact, harming the organizational climate and generating distrust, demotivation, and internal conflicts. The perception is that the current criteria do not adequately capture the complexity of employees' activities, overvaluing certain procedural tasks and neglecting other important tasks, which distorts performance evaluation and can encourage unfair competition. The linkage of the bonus to external factors and the lack of predictability in the evaluation rules are pointed out as factors that compromise the justice and transparency of the process, resulting in a demotivating and uncooperative work environment. In light of these issues, it is clear that a joint effort is needed to review and improve the productivity evaluation parameters. This includes ensuring transparency and objectivity of the criteria used, as well as adequately considering the complexity and particularities of the work performed by employees. Only then will it be possible to establish a fairer, more reliable, and effective evaluation system that properly recognizes and values each individual's effort and contribution to the proper functioning of the judiciary.

Keywords: Productivity Bonuses. Efficiency. Functional Performance. Paraíba Court of Justice. Judicial Governance

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1:** Painel de Produtividade com o desempenho dos servidores.....52
- Figura 2:** Atividades e pontuação por servidor no Painel de Produtividade.53

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1:** Os critérios adotados pelo Tribunal de Justiça da Paraíba para concessão dos prêmios de produtividade são transparentes e objetivos... 42
- Gráfico 2:** Os parâmetros delineados na Resolução que regulamenta a gratificação de produtividade observam a equidade e justiça na distribuição dos prêmios..... 45
- Gráfico 3:** A premiação por produtividade promove uma competição saudável e colaborativa entre os colegas de trabalho..... 46
- Gráfico 4:** Quanto aos efeitos da premiação, a gratificação de produtividade influencia positivamente minha motivação no trabalho diário, levando-me a produzir em níveis superiores ao habitual..... 47
- Gráfico 5:** No que se refere aos valores dos prêmios de produtividade, é possível afirmar que são equitativos e proporcionais ao desempenho dos servidores..... 49
- Gráfico 6:** A qualidade e eficiência do trabalho executado pelos servidores são devidamente representados pelos parâmetros e pontuações apresentados no Painel de Produtividade.. 51
- Gráfico 7:** É fundamental que o Juiz/Gestor desenvolva estratégias para organizar o fluxo de trabalho, a fim de promover o aprimoramento do desempenho da Unidade... 54
- Gráfico 8:** Pode-se afirmar que, na sua Unidade Judiciária, o Juiz/Gestor e/ou Chefe do Cartório acompanham de perto os trabalhos e realizam uma distribuição equitativa das tarefas... 56
- Gráfico 9:** É possível afirmar que o prêmio de produtividade exerce uma influência positiva em meu nível de satisfação no trabalho e no ambiente organizacional..... 57
- Gráfico 10:** Existem elementos não mensuráveis ou não contemplados nos critérios para avaliar a produtividade que podem ter impacto desfavorável no desempenho dos servidores..... 58
- Gráfico 11:** A atual política de premiação adotada pelo TJPB pode ser considerada como um instrumento de gestão que tem contribuído para o combate às causas dos problemas de morosidade enfrentados pelo Judiciário paraibano..... 60
- Gráfico 12:** É possível afirmar que a gratificação de produtividade regulamentada pelo TJPB tem promovido resultados positivos para a melhoria da qualidade e eficiência no exercício da prestação jurisdicional... 61
- Gráfico 13:** De maneira geral, pode-se afirmar que há limitações nos parâmetros atualmente utilizados para aferir a produtividade dos servidores... 62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudos sobre os determinantes da eficiência judicial.....	26
Quadro 2: Indicadores, Período de Referência e Pontuação.....	43
Quadro 3: Respostas obtidas que tratam das pontuações que não contam para a avaliação.....	63
Quadro 4: Respostas obtidas que tratam das desigualdades na avaliação.....	66
Quadro 5: Respostas obtidas que tratam das diferenças entre as unidades.	67
Quadro 6: Respostas obtidas que tratam da vinculação a outro servidor ou Unidade.....	69
Quadro 7: Respostas obtidas que tratam das regras sempre em mudança..	71
Quadro 8: Respostas obtidas que tratam das limitações dos parâmetros..	72

LISTA DE SIGLAS

Business Intelligence – BI

Cláusula de Barreira – CB

Conselho Nacional de Justiça – CNJ

Dados do Poder Judiciário – DATAJUD

Índice de Atendimento à Demanda – IAD

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB

Inteligência Artificial – IA

Processo Judicial Eletrônico – PJE

Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais – SES/MG

Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ

Sistema Eletrônico de Execução Unificado – SEEU

Superintendência Municipal de Controle e Convívio Urbano de Maceió – SMCCU

Supremo Tribunal Federal – STF

Taxa de Congestionamento Líquida – TCL

Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Total Quality Management TQM

Tribunal de Justiça da Paraíba – TJPB

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema da Pesquisa	16
1.2 Objetivos da Pesquisa	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Governança Judiciária.....	21
2.2 Eficiência e Produtividade no Judiciário.....	25
2.3 O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba no desenvolvimento da Governança Institucional e os prêmios de produtividade	31
2.4 Estudos Correlatos em relação aos prêmios de produtividade	34
3 METODOLOGIA	40
3.1 Tipo de Estudo	40
3.2 População do Estudo.....	40
3.3 Amostra	40
3.4 Processo de Coleta de Dados	41
3.5 Variáveis de Estudo	41
3.6 Procedimentos de Pesquisa.....	41
3.7 Análise dos Dados	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICES	86

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Brasil passou por diversas reformas na Administração Pública, com o intuito de modernizar o aparato estatal e torná-lo mais eficiente e transparente. Desde a Reforma Gerencial dos anos 1990, a qual introduziu princípios de gestão privada na Administração Pública, até as mais recentes iniciativas do Governo Digital, que visam responder às demandas de uma sociedade cada vez mais exigente e conectada. Tais reformas buscam alcançar elevados índices de produtividade na esfera pública, abrangendo todos os entes da Federação, bem como os servidores dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário).

No âmbito do Poder Judiciário, as reformas foram direcionadas para reduzir a morosidade processual, através da implementação de tecnologias de informação para facilitar o acesso à Justiça. A implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e a utilização da Inteligência Artificial (IA), por exemplo, apresentam-se como ferramentas capazes de automatizar demandas repetitivas e melhorar a eficiência do sistema judicial. Dessa forma, vários Tribunais têm realizado investimentos em tecnologias e serviços capazes de ajudar a identificar gargalos e aprimorar o fluxo de trabalho, monitorando metas e promovendo novas soluções de gestão para a administração judiciária.

Diante desse cenário, a implementação da governança judicial mostra-se relevante devido a priorização do sistema judicial brasileiro na agenda política do país nos últimos anos, evidenciado pela assinatura do "Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano" em 2004 e a renovação desse pacto em 2009. Ademais, os principais problemas relacionados à administração da Justiça no país são a morosidade das ações judiciais, a baixa eficácia de suas decisões e a falta de acesso à Justiça pelos mais necessitados.

A proposta de criação da disciplina de governança judicial, feita por Ng (2011), também embasa o estudo dessa área temática. Segundo a autora, uma abordagem interdisciplinar é necessária para a compreensão das questões que envolvem a crescente demanda por maior *accountability* por parte dos diversos atores interessados no funcionamento das cortes. A disciplina de governança judicial deve levar em conta teorias das ciências do direito, da política, da economia e da administração.

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) pela Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004 (Brasil, 2004), foi um marco importante para a governança no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. O CNJ é responsável por liderar o processo de aperfeiçoamento do Poder Judiciário e atua como órgão de controle administrativo, tendo como função garantir a eficiência, a efetividade e a transparência das atividades do Judiciário. Desde sua criação, tem tido um papel importante na melhoria das práticas de governança e gestão do Judiciário brasileiro, contribuindo para a modernização e aprimoramento dos serviços judiciais (Silva, 2023).

Ademais, no intuito de aperfeiçoar o trabalho do Judiciário em relação à transparência, o CNJ tem divulgado todos os anos o relatório “Justiça em Números”, um instrumento que permite diagnosticar o desempenho da atividade judicial brasileira, utilizando-se indicadores para avaliar a produtividade de Tribunais, magistrados e servidores.

Conforme Cunha e Oliveira (2020), a produção de estatísticas confiáveis é uma tendência mundial na gestão pública, que permite a elaboração de um planejamento estratégico e o acompanhamento de ações voltadas para a melhoria da prestação jurisdicional. Essa prática é realizada por meio de ferramentas que monitoram o desempenho da organização e orientam práticas para aprimorar a alocação de recursos e os serviços oferecidos.

Dessa forma, os indicadores de desempenho são ferramentas valiosas para a gestão pública, pois além de revelar a situação da organização, vão fornecer subsídios para promover melhorias e identificar problemas a serem corrigidos. Para tanto, precisam estar alinhados aos objetivos e metas que se pretende alcançar. Segundo Pereira, Pacheco e Pedro Filho (2021), a mensuração e monitoramento desses indicadores através de ferramentas de gestão da qualidade torna-se imprescindível para conduzir a execução dos serviços públicos e minimizar as suas deficiências no que concerne à satisfação do usuário.

Destarte, o Poder Judiciário, regido pelos princípios da publicidade e eficiência, tem adotado mecanismos capazes de avaliar a produtividade de seu corpo funcional, demonstrando assim a importância para a gestão pública em identificar se as atividades estão sendo realizadas de maneira eficiente e quais precisam ser aprimoradas. De tal modo, a mensuração do desempenho dos agentes públicos apresenta-se como instrumento gerencial que permite identificar as

melhores práticas que servirão de base para sistematização das atividades organizacionais, além de demonstrar transparência e prestação de contas à sociedade (Junior Cremasco, 2016).

De acordo com Santos, Ayres e Castro (2019), muitos gestores públicos acreditam que estabelecer metas associadas a um programa de recompensas pode impulsionar a produtividade. Eles argumentam que motivar os servidores com recompensas que atendam às suas necessidades e orientá-los a desempenhar suas atividades com precisão e rapidez parece ser a chave para alcançar altos níveis de produtividade e excelência no serviço público.

Nesse sentido, a Lei Estadual nº 11.651, de 19 de março de 2020, instituiu a gratificação de produtividade para premiar servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba, e desde então, o Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) regulamenta por meio de resoluções essa gratificação anual prevista em Lei, como forma de estimular a eficácia e eficiência dos servidores, mediante a aferição de indicadores objetivos de desempenho funcional, e ainda como forma de combater as causas dos problemas relacionados à morosidade, estimulando bons resultados para a melhoria da qualidade da prestação jurisdicional (Paraíba, 2020).

Considerando a necessidade de identificar com precisão a produtividade de cada servidor, o Tribunal de Justiça da Paraíba realizou investimentos em *Business Intelligence* (BI) e implantou o Painel de Produtividade, ferramenta que serve para auxiliar a gestão estratégica e possibilitar uma melhor transparência de dados para a sociedade. Contudo, é importante ressaltar que a concessão de prêmios de produtividade no Judiciário deve estar alinhada com os princípios éticos e legais, a fim de evitar qualquer tipo de favorecimento indevido. Além disso, é fundamental que as regras e critérios sejam definidos de forma clara e objetiva, levando-se em consideração as condições de trabalho e os recursos disponíveis para o desempenho das atividades, garantindo isonomia no processo de avaliação.

Nesse ínterim, é importante compreender também a percepção dos servidores em relação às diretrizes e critérios adotados para premiação, uma vez que eles são diretamente impactados pelas recompensas. Logo, suas opiniões e feedbacks são fundamentais para o sucesso dessas políticas e, conseqüentemente, da organização.

Além disso, a revisão regular dos métodos e parâmetros adotados para estabelecer as recompensas institucionais vai permitir identificar quais critérios estão

funcionando bem e quais precisam ser ajustados ou aprimorados, contribuindo para que o processo seja cada vez mais transparente e promova, efetivamente, um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

1.1 Problema da Pesquisa

A criação e regulamentação da gratificação anual de produtividade para premiar servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba é algo recente. A primeira premiação ocorreu em 2020, relativamente ao ano-base 2019, contemplando apenas os servidores efetivos em exercício nas unidades de primeiro grau, que se destacaram no desempenho de suas atribuições ou no cumprimento de metas de gestão estratégica.

Posteriormente, a premiação relativa ao ano-base 2020 passou a alcançar também servidores comissionados e para o ano-base 2021 passou a ser concedida também aos servidores com produtividade destacada, correspondente à produtividade individual dos 20% (vinte por cento) melhores servidores dentro do grupo de competência.

Registre-se que, para o ano-base 2022, a recompensa pela produtividade destacada deixou de existir, sendo concedida apenas para as unidades judiciárias e os seus servidores com produtividade suficiente, esta compreendida como a produtividade individual maior ou igual a 35% (trinta e cinco por cento) da média aritmética das duas melhores produtividades individuais da própria unidade, no período de atuação.

Isso revela que, a cada ano, são necessários aprimoramentos no sistema de premiação, por tratar-se de uma construção contínua e que conta inclusive com uma Comissão Revisora, que além de analisar reconsiderações apresentadas em face de resultados publicados, ainda delibera acerca da edição do prêmio. Ressalte-se que, conforme Ato da Presidência nº 15/2021, foi instituída no âmbito do Poder Judiciário do Estado da Paraíba a referida comissão, composta por 01 (um) Desembargador e 01 (um) Juiz, ambos indicados pela Presidência, competindo ao primeiro a condução dos trabalhos, por 01 (um) Juiz indicado pela Corregedoria-Geral de Justiça e por 02 (dois) servidores efetivos do 2º grau indicados também pela presidência, competindo-lhes a análise dos recursos apresentados em face dos resultados publicados.

Apesar da criação da comissão para identificar possíveis erros, problemas ou lacunas que possam prejudicar os resultados, é válido e importante conhecer a percepção dos servidores sobre a política de recompensas, pois permitirá uma avaliação mais abrangente, a partir de diferentes perspectivas, auxiliando na identificação de possíveis falhas ou oportunidades de melhoria.

Dessa forma, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba acerca do prêmio de produtividade e sua relação com o desempenho funcional?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar qual a percepção dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba acerca do prêmio de produtividade e sua relação com o desempenho funcional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar como a governança judicial está sendo implementada no Tribunal de Justiça da Paraíba;
- Investigar se os servidores consideram o prêmio de produtividade justo e equitativo, levando em consideração os critérios de avaliação e o valor do prêmio;
- Avaliar o impacto do prêmio de produtividade na motivação e satisfação dos servidores, a fim de entender se essa política de recompensas está contribuindo para a melhoria do clima organizacional;
- Identificar possíveis limitações ou problemas com os parâmetros adotados para aferir a produtividade dos servidores e propor possíveis melhorias no atual modelo;

1.3 Justificativa

Não se pode ignorar os avanços tecnológicos que surgem, pois para aqueles que compõem o Poder Judiciário, fica evidente a chance de aprimorar

continuamente seus serviços, tendo em vista as inovações que surgem, muitas das quais são aplicáveis e benéficas para uma prestação de serviços jurisdicionais mais ágil, eficaz e transparente (Araújo, 2008).

Contudo, Silva (2019) destaca a dificuldade do setor público em medir o desempenho de inovações e sua influência na administração judicial. Segundo os autores, essa dificuldade decorre da existência de múltiplos indicadores de desempenho, com resultados de difícil quantificação, e de um ambiente que tende a punir iniciativas fracassadas em vez de recompensar iniciativas inovadoras.

A Governança Judiciária e os Prêmios de Produtividade têm sido temas recorrentes no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. A busca pela efetividade na prestação jurisdicional tem impulsionado os tribunais a adotarem medidas que visem à melhoria da gestão do Judiciário. Nesse contexto, a implementação de políticas de prêmios de produtividade tem sido amplamente discutida como uma forma de incentivar a produtividade dos servidores e magistrados.

A atual estrutura organizacional do Judiciário paraibano, através de uma Gestão voltada para a implementação de indicadores de produtividade, tem procurado colaborar para melhoria da governança, bem como para uma maior efetividade na prestação jurisdicional, demonstrando que além de buscar a eficiência, é preciso também atender ao princípio da publicidade previsto no art.37 da Constituição Federal de 1988. De fato, a exigência de transparência na Gestão, seja na esfera administrativa ou jurisdicional, é fundamental para o controle e monitoramento do Poder Judiciário, permitindo que a sociedade exerça a *accountability*. Nesse sentido, diversas ações foram implementadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para ampliar a publicidade sobre os atos judiciais e administrativos de cada órgão da Justiça, através dos indicadores de desempenho, considerados importantes sinalizadores da execução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

De acordo com Cunha e Oliveira (2020), os indicadores de desempenho e as estatísticas não são perfeitos e estão sujeitos a vieses, o que significa que eles são apenas uma aproximação e uma representação da realidade. No entanto, quanto mais detalhadas e específicas forem as informações, mais próximas elas estarão da realidade e mais úteis serão para a gestão de políticas públicas. No que concerne à medição do desempenho, Correia; Mendes e Lopes (2018) afirmam que tem sido uma das tendências internacionais mais difundidas na gestão pública ao longo das

duas últimas décadas, encontrando-se a inovação progressivamente presente ao nível da prestação de serviço e dos modelos de negócio das organizações públicas. Contudo, a mensuração quantitativa de desempenho pode apresentar limitações em termos de confiabilidade e relevância prática, exigindo uma análise mais minuciosa dos aspectos e particularidades inerentes à natureza e a prestação do serviço.

Nas Resoluções publicadas pelo TJPB que versam sobre as premiações, observa-se que os atos normativos regulamentam a gratificação anual de produtividade dos servidores e o Selo de Eficiência do Tribunal de Justiça da Paraíba. Nesse sentido, a regulamentação prevista tem por objetivo premiar servidores efetivos e comissionados, mas as recompensas são direcionadas para aqueles que trabalham nas Unidades Judiciárias que se destacam segundo os critérios fixados. Dessa forma, mesmo que um servidor obtenha índices de produtividade igual ou maior que o primeiro servidor de uma Unidade vencedora, aquele não receberá nenhuma gratificação, apenas este, que integra a unidade que se destacou. Tal situação pode se apresentar como um problema a ser diagnosticado, a partir da percepção daqueles colaboradores que mesmo sendo produtivos, não se sentem valorizados pela Instituição.

Ademais, fica evidente que a premiação é direcionada à equipe, e que para se obter resultados satisfatórios não basta apenas a dedicação dos servidores no desempenho de suas atividades, são fundamentais o planejamento e a gestão eficiente do trabalho. Nesse cenário, o papel do magistrado é crucial para o desempenho da Unidade, pois além do conhecimento técnico-jurídico, ele deve atuar como gestor, motivando e liderando a equipe, estimulando o desempenho e adotando práticas eficazes para organização do fluxo de trabalho, com a utilização de ferramentas tecnológicas para facilitar o gerenciamento de processos e acompanhando de perto o trabalho dos servidores, distribuindo as tarefas de forma equilibrada e eficiente.

Segundo Santos, Ayres e Castro (2019, p. 02), “fazer uma análise e identificar os fatores que influenciam de forma positiva ou negativa no engajamento dos funcionários em prol da otimização do trabalho é um passo muito importante no campo motivacional”. Por essa razão, é oportuno investigar se o prêmio de produtividade é percebido pelos servidores como uma forma de valorização pelo seu desempenho, caso contrário, esse tipo de recompensa poderá gerar insatisfação e até desmotivação.

Além disso, é muito importante também conhecer e analisar a percepção dos grupos e equipes premiadas, visando identificar possíveis problemas e sugestões para a melhoria das políticas de incentivo à produtividade na organização. A importância dessas políticas se deve ao fato de que a efetividade do Poder Judiciário é crucial para a garantia dos direitos fundamentais e da ordem democrática no país. No entanto, é necessário que tais políticas sejam implementadas de forma adequada e transparente, a fim de que os seus resultados sejam efetivos e positivos.

A justificativa acadêmica para a realização desta pesquisa se dá pela escassez de estudos empíricos sobre o tema, bem como pela relevância do assunto para a melhoria da gestão do Poder Judiciário brasileiro. Além disso, a pesquisa também se justifica do ponto de vista social e econômico, uma vez que a efetividade do Poder Judiciário é fundamental para a promoção da segurança jurídica e para o desenvolvimento econômico do país.

Portanto, a pesquisa vai contribuir para a compreensão da relação entre a política de premiação e o desempenho funcional dos servidores, fornecendo subsídios para aperfeiçoar ou complementar os critérios adotados pelo TJPB, proporcionando uma base para o debate sobre as políticas de recompensas em instituições públicas, contribuindo assim para o desenvolvimento de um campo de estudo sólido e relevante.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Judiciária

Atualmente, é essencial que a administração pública moderna busque soluções eficazes para lidar com as demandas e complexidades da sociedade. Isso requer a adoção de estruturas e práticas que sejam capazes de gerar resultados concretos, beneficiando a sociedade como um todo e promovendo o chamado "bem comum". Nesse contexto, a governança pública emerge como um mecanismo promissor de apoio.

A governança pública se refere a um conjunto de princípios, políticas e práticas que visam melhorar a forma como o governo opera e interage com a sociedade. Ela envolve a definição de estruturas de tomada de decisão, mecanismos de prestação de contas, participação cidadã, transparência e gestão eficiente dos recursos públicos.

De acordo com Ribeiro (2008), esse movimento de governança começa a partir da década de 1990, com diversas mudanças legislativas que foram implementadas no sistema judicial brasileiro com o intuito de torná-lo mais ágil, menos complexo e mais transparente. Essas mudanças incluíram a criação dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, a publicação da Emenda Constitucional nº 22 e da Emenda Constitucional nº 45, bem como a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar.

Entre todas essas mudanças, a autora destaca a Emenda Constitucional nº 45 como a mais relevante, pois não apenas ampliou, mas também consolidou os processos de reforma já iniciados. Essa emenda teve como objetivos principais na visão de Akutsu e Guimarães (2012, p. 196).

1. Razoável duração do processo: Buscou-se estabelecer mecanismos para agilizar o tempo de tramitação dos processos judiciais, visando garantir uma solução justa e em tempo hábil.
2. Proporcionalidade entre o número de juízes e a demanda judicial: Procurou-se estabelecer uma relação equilibrada entre o número de juízes em uma unidade jurisdicional e a quantidade de processos a serem julgados, levando em consideração a população atendida.
3. Funcionamento ininterrupto da atividade jurisdicional: Visou garantir a continuidade do serviço judiciário, permitindo o acesso à justiça de forma constante e eficiente.
4. Distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição: Estabeleceu-se a necessidade de distribuição rápida e eficaz dos processos

para os diferentes níveis de julgamento, visando evitar a acumulação e a demora na resolução dos casos.

5. Criação do Conselho Nacional de Justiça: Foi criado o Conselho Nacional de Justiça como um órgão de controle e fiscalização do Poder Judiciário, com o objetivo de promover a transparência, a eficiência e a ética nas atividades judiciais.

Essas medidas foram implementadas com o intuito de aprimorar o sistema judicial brasileiro, tornando-o mais eficiente, acessível e capaz de atender às demandas da sociedade de forma satisfatória. Com a promulgação da Emenda Constitucional nº45/2004, o Judiciário passou por uma grande reforma estrutural, seguindo as mudanças administrativas ocorridas na Administração Pública Federal e em todo o Estado brasileiro. A norma trouxe uma nova realidade gerencial, transformando o Judiciário em um prestador de serviços e colocando o cidadão e o jurisdicionado como foco da gestão judiciária. Essa mudança de paradigma exigiu a reestruturação da instituição como um instrumento eficiente na realização de direitos (Batista; Figueiredo, 2021).

Para Ng (2011) a criação da área temática de governança Judiciária foi uma necessidade, pois a abordagem estritamente jurídica é insuficiente para compreender questões relacionadas à crescente demanda por maior responsabilização por parte dos diversos atores interessados no funcionamento dos tribunais. Portanto, é necessária uma abordagem interdisciplinar que englobe Direito, Política, Economia e Administração.

O autor destaca que a disciplina de governança Judiciária possui objeto e características próprias, buscando solucionar conflitos sociais, individuais e coletivos, identificando práticas que permitam às organizações do Poder Judiciário alocar recursos escassos de forma mais eficiente. Isso é feito com base em princípios constitucionais, leis, normas gerais, instituições, recursos, capacidades, práticas e métodos de gestão, visando o planejamento, acompanhamento e controle das atividades das organizações responsáveis pela prestação de serviços judiciais (Ng, 2011).

O tema da Governança Judiciária pode ser sistematizado em dois níveis: em um sentido amplo, envolve planejamento e organização da estrutura material e humana de todo o Poder Judiciário; e no nível local, trata-se das atividades de administração realizadas em conjunto com as atividades jurisdicionais, como a organização dos cartórios e secretarias judiciais, o gerenciamento do seu

funcionamento, estabelecendo rotinas e tratamento do fluxo processual, entre outras tarefas (Silva; Arena Filho, 2020).

Desse modo, a Governança Judiciária é responsável por garantir a eficiência, transparência e eficácia do Judiciário, através de uma série de atividades, como planejamento estratégico, gestão de processos, gestão de pessoas, gestão de recursos financeiros e tecnológicos, bem como o monitoramento de resultados e a definição de políticas e diretrizes capazes de otimizar o trabalho, implementando ferramentas e sistemas para atender às demandas da sociedade e, conseqüentemente, aumentar a produtividade, garantindo assim a celeridade dos processos e o acesso pleno e irrestrito de todos os cidadãos ao Poder Judiciário.

Registre-se que, embora o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) seja o órgão central de planejamento, administração e controle do Poder Judiciário, atuando na fiscalização administrativa e no desenvolvimento de políticas judiciárias voltadas ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional em todo o Brasil, compete aos tribunais de justiça de cada estado ajustar suas políticas institucionais à política judiciária traçada pelo CNJ com o objetivo de garantir a uniformidade e a integração em todo o território nacional. Assim, é necessário reconhecer que o CNJ contribui de maneira positiva para a atuação do Judiciário, garantindo uma maior transparência através dos relatórios e dados técnicos baseados em indicadores e metas, fortalecendo a *accountability* da atividade judicial.

Nesse cenário, é importante destacar que a maior parte das iniciativas voltadas para o desenvolvimento da política judiciária em todo o país versa sobre produtividade e celeridade, razão pela qual são avaliados o desempenho dos Tribunais, magistrados e servidores, exigindo assim dos gestores e administradores a implementação de soluções inovadoras para se alcançar resultados eficientes. Isso necessariamente requer o uso de aparatos tecnológicos e gerenciamento de sistemas capazes de subsidiar e agilizar a tramitação de processos. De acordo com Amorim e Rodrigues (2019) é essencial utilizar os recursos tecnológicos mais avançados para resolução de conflitos, sem sobrecarregar a atividade judicial.

Sob esse prisma, a adoção e implementação de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tem sido uma das principais estratégias adotadas pelas organizações do Judiciário brasileiro para enfrentar grandes desafios, como o acesso limitado aos serviços de justiça, o alto congestionamento dos tribunais e a morosidade no julgamento de processos. (Gomes; Alves; Silva, 2018). Por essa

razão, os tribunais têm investido maciçamente em TICs (CNJ, 2017), seja por meio da implantação de sistemas eletrônicos de processo judicial, desenvolvimento de plataformas digitais para comunicação entre advogados e magistrados, utilização de inteligência artificial para análise de dados processuais ou até mesmo a implementação de videoconferência para realização de audiências à distância.

Nesse contexto, evidencia-se que as tecnologias da informação integram os mecanismos de aprimoramento para o funcionamento do judiciário, e conseqüentemente, do gerenciamento organizacional. Contudo, cabe ao gestor/administrador assegurar a manutenção desse funcionamento para que a Organização alcance seus objetivos sociais. Sob esse aspecto, dentro da estrutura do judiciário, a responsabilidade pela gestão das unidades judiciais (varas, secretarias e cartórios) é conferida por lei aos magistrados, a quem compete exercer a função de um administrador, que segundo Fayol (2010) é formada por cinco elementos: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Dessa forma, para uma eficiente gestão judicial é preciso que além do domínio de técnicas jurídicas, o juiz/gestor também observe técnicas de administração, capazes de auxiliar na identificação dos pontos fortes e fracos, traçando metas, motivando a equipe e monitorando os resultados.

De acordo com Bacellar (2016, p. 64):

A atividade-fim do Poder Judiciário é produzir justiça. Isso não se faz sem que se construam e se estructurem – ou se reestruem – os meios necessários ao alcance dessa finalidade. Portanto, a atividade-meio (de administração e gestão) é tão importante quanto a atividade-fim, na medida em que, sem a primeira, a finalidade (produzir justiça) não encontra amparo para se concretizar.

Colaborando, Ng (2011) coloca que ter governança judicial significa alcançar efetividade nas decisões judiciais, acesso à Justiça, equidade, transparência e celeridade na prestação de serviços judiciais.

Sob esse prisma, a adoção de práticas de governança dentro de unidades judiciárias é essencial para garantir a celeridade, a eficiência, a cooperação, o dinamismo, bem como o melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais disponíveis para consecução dos trabalhos (Ng, 2011).

Nesse sentido, a Governança judiciária é uma abordagem que se concentra na aplicação de boas práticas de gestão e transparência no Poder Judiciário. Isso

implica em adotar medidas que visam garantir a eficiência e a efetividade do Judiciário, como aprimorar o gerenciamento de recursos, promover a formação e capacitação de servidores, implementar sistemas de avaliação de desempenho e transparência na tomada de decisões (Ng, 2011). A governança judiciária busca, portanto, promover uma administração mais eficiente e justa do sistema de justiça.

2.2 Eficiência e Produtividade no Judiciário

A eficiência deve guiar toda a administração pública, o que implica que a gestão pública deve buscar utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível para cumprir a função constitucional da instituição. Ao Judiciário foi atribuída a responsabilidade estatal de resolver disputas, seguindo as disposições da Constituição Federal e das leis, e julgar os casos com a devida celeridade (Araújo, 2020).

A definição, mensuração e melhoria do desempenho das organizações públicas desempenham um papel crucial na avaliação dos serviços prestados. Ao contrário do setor privado, onde o foco está no lucro, no setor público, o conceito de desempenho está centrado na distribuição de bens e serviços para a sociedade. Nesse contexto, a utilização de indicadores é direcionada para uma gestão eficiente de recursos (Sell; Beuren; Lavarda, 2020; Tenório; Souza, 2021).

Dentre as dimensões relacionadas à gestão de desempenho no setor público, como economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, a eficiência baseia-se na relação entre insumos e produtos, buscando uma ótima relação entre os resultados organizacionais e os recursos disponíveis (Gonzaga *et al.*, 2017). Embora seja indiscutível a necessidade de mensurar o desempenho, ainda são necessários estudos adicionais sobre como medir e melhorar a dimensão da eficiência (Tenório; Souza, 2021).

Nesse sentido, atingir a eficiência nos serviços judiciais é uma imposição constitucional, conforme estabelece o art. 37 da Constituição Federal, a partir da Emenda nº 19, de 04 de junho de 1998, a qual introduziu a eficiência como um dos princípios da Administração Pública (Brasil, 1988). De acordo com Higa, Castro e Oliveira (2018), o referido princípio tem como objetivo impor à Administração Pública a obrigação de realizar suas ações com rapidez e perfeição, inclusive buscando preceitos da iniciativa privada. Desse modo, a eficiência no âmbito do Poder

Judiciário está relacionada à capacidade de atingir os objetivos com celeridade e também com qualidade, seja por meio de tecnologias para otimizar os trabalhos, bem como através da capacitação dos profissionais envolvidos.

Na perspectiva de Yeung (2022), não há fato mais incontestável e menos controverso no sistema judiciário do que o reconhecimento de sua lentidão e ineficiência. Segundo o autor, esse problema não é novo. No entanto, ao longo dos anos, à medida que a sociedade se tornou mais complexa, especialmente no período pós-democratização, e com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que ampliou os direitos fundamentais e sociais dos cidadãos brasileiros, o papel do Judiciário na garantia desses direitos e na resolução de conflitos tornou-se cada vez mais importante, resultando em um aumento significativo na demanda por sua atuação.

Como resultado desse aumento na demanda, a ineficiência do sistema judicial intensificou-se, evidenciada, por exemplo, pelo tempo médio de espera por uma solução judicial, pela sobrecarga dos tribunais e pela quantidade de processos que cada juiz no país enfrenta em qualquer momento do tempo.

Sob outra perspectiva, no que concerne à produtividade no judiciário, esta relaciona-se com a quantidade de trabalho produzido em um determinado período de tempo, podendo ser medida, por exemplo, pela quantidade de processos arquivados, pela quantidade de sentenças proferidas, pelo índice ou taxa de congestionamento, entre outros indicadores. Logo, tanto a eficiência, quanto à produtividade devem ser observadas na gestão judiciária, buscando-se sempre o equilíbrio para garantir a qualidade do trabalho. Ressalte-se que, segundo Moura (2019), o conjunto de ações voltadas à eficiência do sistema de justiça são orientadas através de um planejamento estratégico, com base em execuções transparentes e qualitativas. Assim, o foco dessas ações é contribuir para uma boa administração.

Um tribunal que lida com atrasos no julgamento de processos não apenas ameaça sua própria legitimidade, mas também pode ter consequências econômicas negativas (Castro; Guccio, 2014; Voigt, 2016). O estudo da eficiência judicial, suas repercussões e determinantes é relevante tanto para a área jurídica quanto para a administração pública de forma geral (Tenório; Souza, 2021).

No que diz respeito à eficiência judicial, Voigt (2016) identificou três níveis frequentemente abordados: (i) o nível individual, que envolve a análise de casos,

juízes ou unidades de primeira instância, como as varas; (ii) o nível judicial, que discute a organização como um todo, como os tribunais regionais ou estaduais; e (iii) o nível nacional, que explora o sistema judicial do país como uma unidade. Os dois primeiros níveis têm a vantagem de não exigir o controle de fatores culturais e legais, portanto, são menos propensos a omitir variáveis importantes.

Colaborando, Yeung (2022) relata que esse é um problema complexo, com múltiplas causas e influências históricas, estruturais e conjunturais. Consequentemente, a discussão sobre a ineficiência judicial tem adotado abordagens cada vez mais multidisciplinares, incorporando diferentes campos de estudo, como Direito, Sociologia, Ciência Política, Economia e Gestão Pública. Além disso, várias perspectivas metodológicas têm sido utilizadas, incluindo abordagens qualitativas, quantitativas, estudos de caso e análises sistêmicas. Essa diversidade de abordagens e perspectivas visa uma compreensão mais abrangente e aprofundada do problema, fornecendo insights valiosos para a identificação de soluções e melhorias no sistema judicial.

No quadro 1, é possível verificar alguns estudos que buscaram preencher essa lacuna dos fatores que influenciam a eficiência judicial.

Quadro 1: Estudos sobre os determinantes da eficiência judicial.

Autores	Ano	Principais Resultados
Marselli e Vannini	(2004)	As variações nas demandas de casos e diferenças regionais impactam diretamente os níveis de ineficiência.
Schneider	(2005)	Maior quantidade de juízes com doutorado e menor probabilidade de promoção <i>ex ante</i> geraram melhores níveis de eficiência.
Deyneli	(2012)	Salário dos juízes e o número de tribunais trazem impacto nos níveis de eficiência.
Castro e Guccio	(2014)	Observou-se uma resposta positiva da eficiência em relação ao aumento médio da demanda por habitante e ao número de atividades do setor empresarial. Por outro lado, verificou-se uma relação negativa entre a eficiência e o aumento do número de advogados inscritos. Esses resultados sugerem que um maior volume de demandas e atividades empresariais está associado a uma maior eficiência do sistema judicial, enquanto um maior número de advogados pode ter um efeito adverso na eficiência.

Silva	(2015)	Variáveis de impacto: problemas de gestão, má alocação de recursos internos entre as cortes ou tribunais, qualidade dos operadores do direito.
Sousa	(2015)	Existem várias variáveis que têm impacto significativo na eficiência do sistema judicial. Entre elas estão problemas de gestão, má alocação de recursos internos entre cortes ou tribunais e a qualidade dos operadores do direito. É importante ressaltar que essas variáveis de impacto estão inter-relacionadas e podem se influenciar mutuamente.
Falavigna; Ippoliti e Ramello	(2018)	Presença de heterogeneidade entre eficiência, de acordo com a região geográfica; a Redução no número de unidades tem impacto negativo na eficiência
Fauvrelle e Almeida	(2018)	Impacto positivo da remuneração sobre a eficiência; Mudanças para casos eletrônicos indicaram uma piora no curto prazo da eficiência; Proporção de casos criminais, impactaram no desempenho.
Nissi; Giacalone e Cusatelli,	(2019)	Localização geográfica da (região); duração processual; taxa de litígio; e o total da população apresentaram relação positiva com eficiência técnica calculada.

Fonte: Tenório; Souza (2021, p. 6).

Diante do exposto, é importante compreender que a eficiência no judiciário pode estar associada a vários indicadores, não havendo ainda um consenso sobre quais métodos e critérios são ideais para aferir essa capacidade. Contudo, tal tarefa é bastante desafiadora, sobretudo diante da enorme demanda de processos em andamento no judiciário brasileiro, o que fez surgir a necessidade da transformação digital e do uso de novas tecnologias na esfera da prestação jurisdicional. Conforme Revista CNJ (2017), além da economia de recursos para a Administração Pública, a alteração de processos que antes eram físicos e que, atualmente, passam a ser digitais, contribui de maneira significativa para a celeridade e eficiência da prestação jurisdicional, tornando-se crucial para a realização da Justiça em sua totalidade. De fato, o Processo Judicial Eletrônico (PJe) representou um grande avanço na atuação do sistema judiciário, porém existem várias outras ferramentas que integram o cenário da digitalização do serviço público.

Contudo, mesmo em meio ao aumento da produtividade processual, marcada pela implementação de novas ferramentas tecnológicas, o cenário atual ainda é de excessiva judicialização, demonstrada pela demasiada quantidade de ações que

tramitam em todos os Tribunais do país. Por essa razão, é importante descongestionar o Judiciário e promover a cultura da mediação e da conciliação, estimulando a realização de acordos e buscando solucionar os conflitos de interesses de forma célere e eficiente. Para Celant (2022), a edição da Resolução nº 125/2010 do CNJ que instituiu a Política Pública de Tratamento Adequado de Conflitos foi uma importante iniciativa, vez que contribuiu para a adoção de métodos e práticas consensuais de solução de conflitos. Além disso, a referida resolução fundamenta-se no direito de acesso à justiça, conforme prevê o art. 5º, XXXV da Constituição de 1988.

De um modo geral, os conceitos e medidas de eficiência e produtividade são compreendidos como indicadores de desempenho para auxiliar uma boa gestão. Para Celant (2022), na administração pública, constituída pelo aparato do Estado voltado para a prestação de serviços e políticas públicas que visam à satisfação das necessidades coletivas, a eficiência destaca-se pela necessidade de alinhar meios e fins, ou seja, adequar os recursos financeiros, humanos ou materiais, com os objetivos pretendidos. Assim, a eficiência pode ser definida como a habilidade de utilizar, da melhor forma possível, os recursos disponíveis para alcançar o melhor desempenho nas atividades desenvolvidas.

A produtividade embora utilizada no cotidiano como sinônimo da eficiência, teve seu conceito originado no seio da produção. Contudo, atualmente, “contempla todas as suas áreas e ainda mais, necessita ser analisada e comparada à luz do meio em que a mesma está inserida. Ela envolve áreas como: finanças, pessoal, compras, vendas, apoio, etc., e, também, produção” (Hallgren; Messias, 2008).

Diante dessa perspectiva, Mendes, Oliveira e Veiga (2020, p. 12.746) afirmam:

A administração pública brasileira tem mirado, no mundo globalizado, potencializar a capacidade produtiva das pessoas envolvidas no serviço público, exigindo novas competências e estratégias administrativas, conquanto desenvolvendo e aprimorando suas atividades com atenção voltada ao resultado do trabalho prestado com qualidade e eficiência, sobretudo, com redução dos custos operacionais.

Com efeito, no âmbito do sistema judicial, as atividades são monitoradas e mensuradas através de softwares e mecanismos capazes de demonstrar através de dados estatísticos o desempenho de servidores e magistrados. Assim, conforme já

mencionado anteriormente, são realizados os diagnósticos quantitativos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que servirão de base para orientar a definição de metas e alocação de recursos no âmbito da estrutura organizacional do Poder Judiciário. Para Pinheiro (2020), a avaliação do trabalho judicial por meio de metas está alinhada aos princípios da Nova Gestão Pública, que visa alcançar resultados cada vez mais eficientes e com menor custo, colocando o indivíduo como instrumento para obtenção de resultados.

Portanto, eficiência e produtividade são fundamentais na gestão judiciária, pois a partir de suas medições e avaliações, é possível conduzir uma gestão orientada para resultados, na busca por serviços de qualidade, atendendo às necessidades da sociedade e identificando áreas que precisam melhorar. Além disso, mensurar o desempenho do judiciário é fundamental para a transparência e responsabilidade do Estado, contribuindo para aumentar a confiança dos cidadãos e garantir que os recursos públicos sejam utilizados de maneira responsável e efetiva.

No entanto, é importante ressaltar que a eficiência judicial não deve ser analisada apenas em termos de velocidade e produtividade. A qualidade das decisões e a garantia dos direitos fundamentais também desempenham um papel crucial na avaliação da eficiência do sistema judicial. Portanto, é necessário considerar uma abordagem holística que leve em conta tanto a eficiência processual quanto a qualidade e a justiça das decisões.

Além disso, ao estudar a eficiência judicial, é fundamental levar em consideração os fatores que podem influenciar o desempenho do sistema, como a estrutura organizacional, a alocação de recursos, a capacitação dos profissionais jurídicos e a legislação aplicável. Compreender esses determinantes é essencial para identificar pontos de melhoria e implementar medidas que promovam uma maior eficiência no sistema judicial.

Os resultados das análises de eficiência judicial podem fornecer insights valiosos para a tomada de decisões tanto no campo jurídico quanto na administração pública em geral. Com base nessas informações, é possível direcionar os recursos de forma mais eficiente, implementar reformas institucionais adequadas e promover uma justiça mais acessível e efetiva para a sociedade como um todo.

Portanto, o estudo da eficiência judicial não apenas contribui para o aprimoramento do sistema de justiça, mas também para o fortalecimento do Estado

de Direito e a garantia de uma administração pública mais eficiente, transparente e responsável.

2.3 O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba no desenvolvimento da Governança Institucional e os prêmios de produtividade

O Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) é um órgão do Poder Judiciário Paraibano, com sede na capital do estado, João Pessoa, e jurisdição em todo o território estadual. Conforme a Lei de Organização e Divisão Judiciária do Estado da Paraíba (Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010), o território paraibano, para efeito da administração do Poder Judiciário, divide-se em circunscrições judiciárias, comarcas e comarcas integradas (Paraíba, 2010).

As circunscrições judiciárias são integradas por agrupamento de comarcas, sendo uma delas a sua sede. As comarcas são constituídas de um ou mais municípios e respectivos distritos e têm a denominação do município onde estiverem sediadas e são integradas por unidades judiciárias. As comarcas integradas, por sua vez, são constituídas através de resolução, por duas ou mais comarcas, para efeito de comunicação de atos processuais e realização de diligências, desde que suas sedes sejam próximas, possuam fáceis vias de comunicação e seja intensa a movimentação populacional entre as comarcas contíguas. Registre ainda, que conforme a Lei supracitada, as comarcas são classificadas em três entrâncias, de acordo com o movimento forense, a densidade demográfica, a receita tributária, os meios de transporte e a situação geográfica.

O Sistema de Governança institucional do Poder Judiciário do Estado da Paraíba está regulamentado pela Resolução nº 44/2022, de 16 de dezembro de 2022, e tem como uma das finalidades estabelecer no TJPB uma estrutura organizacional permanente, vinculada à alta administração, cujo objetivo seja monitorar e acompanhar as metas nacionais e locais em consonância ao Planejamento Estratégico, gerenciando relatórios e indicadores de desempenho, bem como promovendo medidas que facilitem a gestão de dados por magistrados e servidores (TJPB, 2022).

A referida resolução em seu art. 2º dispõe que governança institucional é uma “vertente da governança pública, com foco na manutenção de propósitos e na otimização dos resultados oferecidos pela organização aos cidadãos e aos usuários

dos seus serviços”. Logo, a avaliação do desempenho da instituição, a implementação de programas e ações para garantir a eficiência e efetividade administrativa são práticas envolvidas no desdobramento da governança institucional. (TJPB, 2022).

Com a instituição do Prêmio CNJ de Qualidade em 2019, o qual substituiu o antigo Selo Justiça em Números implementado em 2013, passou a ser utilizada uma metodologia de avaliação dos tribunais com foco na monitoração das políticas judiciárias, eficiência, gestão e organização de dados. Dessa forma, em cada segmento de Justiça, os tribunais são classificados em três categorias: “Diamante”, “Ouro” e “Prata”. Aquele que se destacar com a maior pontuação entre os 90 é agraciado com o “Prêmio Excelência”. Portanto, o desejo de conquistar uma boa premiação tem estimulado o Tribunal de Justiça da Paraíba a desenvolver mecanismos de gestão e governança capazes de zelar pela celeridade na tramitação dos processos, bem como definir estratégias para aprimorar a prestação jurisdicional, de modo particular com relação à redução da taxa de congestionamento e cumprimento das metas do CNJ.

Dentre as iniciativas promovidas pelo Poder Judiciário paraibano, destaca-se a regulamentação da gratificação de produtividade para premiar servidores e a instituição do Selo de Eficiência do TJPB, como forma de combater problemas relacionados à morosidade do sistema judicial, mediante aferição de indicadores objetivos de desempenho funcional, além de estimular a eficácia e eficiência dos servidores. A primeira Resolução (nº 05/2020) foi publicada 12 de fevereiro de 2020, enquanto a Resolução mais recente (nº16/2023) foi republicada devido a incorreções em 25/09/2023.

Conforme dispõe o art. 2º da Resolução nº 16/2023, a concessão da gratificação de produtividade tem por objetivo:

I - Reconhecer o trabalho dos servidores e das unidades judiciárias de primeiro grau que se destacarem, segundo critérios fixados nesta resolução, com melhores índices de produtividade e eficiência no ano de referência (ano-base); II - incentivar a evolução dos indicadores de produtividade do Poder Judiciário do Estado da Paraíba; III - promover a melhoria na prestação jurisdicional (TJPB, 2023)

No que concerne à produtividade individual dos servidores, o ato normativo estabelece que será apurada exclusivamente através das movimentações e documentos relevantes lançados no Processo Judicial Eletrônico (PJe) e no Sistema

Eletrônico de Execução Unificado (SEEU), cujos pesos são definidos conforme a importância para os objetivos institucionais da Administração.

Com relação ao Selo de Eficiência do TJPB a ser outorgado às unidades judiciárias, os critérios para efeitos de premiações levam em conta os indicadores de eficiência, como: o **acervo relativo** que corresponde à razão entre os casos pendentes no final do período de referência e a média de casos novos do último triênio, **média de casos novos do último triênio** e **baixa relativa**, razão entre o acervo relativo e o total de processos baixados. Dessa forma, as variáveis são calculadas, através de fórmula pré-estabelecida, e após homologação do resultado final, é apresentado o ranking das unidades por grupo de competência e a gratificação será paga em uma única parcela no primeiro semestre do ano seguinte.

A Resolução 16/2023 do TJPB possui aspectos positivos ao buscar reconhecer e incentivar a eficiência das unidades judiciárias. No entanto, também pode ser alvo de críticas e apresentar desafios em sua implementação (TJPB, 2023).

Uma crítica possível é em relação à abrangência e complexidade dos indicadores utilizados. Embora seja importante medir a eficiência, a utilização de alguns indicadores pode não captar toda a complexidade das tarefas executadas e peculiaridades da atividade judicial. A avaliação puramente quantitativa, focada em metas e produtividade, pode negligenciar outros aspectos essenciais da prestação jurisdicional, como a qualidade das decisões e a garantia dos direitos das partes envolvidas nos processos.

Além disso, a mensuração da eficiência pode ser influenciada por fatores externos e contextuais que estão além do controle das unidades judiciárias. Por exemplo, a disponibilidade de recursos financeiros, a infraestrutura adequada, o número de servidores e o volume de demandas podem impactar a eficiência de uma unidade, mas nem sempre estão sob seu controle direto. Portanto, é importante considerar essas variáveis ao avaliar o desempenho das unidades judiciárias.

Por fim, é importante ressaltar que a eficiência não pode ser o único objetivo na busca pela melhoria do sistema judicial. A justiça também requer equidade, qualidade nas decisões, respeito aos direitos fundamentais e acesso igualitário de todas as partes ao sistema. Portanto, é fundamental que qualquer avaliação de eficiência seja complementada por uma análise abrangente e holística dos princípios e valores que regem a atividade jurisdicional.

Nesse sentido, a Resolução 16/2023 do TJPB apresenta um esforço louvável para promover a eficiência, mas também requer uma reflexão crítica sobre seus critérios, indicadores e o equilíbrio entre eficiência e outros princípios fundamentais da justiça.

2.4 Estudos Correlatos em relação aos prêmios de produtividade

Peter Drucker relatava que a produtividade não deveria ser medida apenas em termos de eficiência na produção, mas também pela eficácia em atingir os objetivos organizacionais. Drucker enfatizava a necessidade de estabelecer metas claras e mensuráveis, bem como de criar sistemas de recompensas e incentivos que estimulasse os funcionários a alcançar essas metas. Ele também defendia que os prêmios de produtividade deveriam estar alinhados com os interesses tanto da organização quanto dos funcionários (Drucker, 1990).

Blay (1995) investigou a aplicação prática de um sistema de remuneração variável como uma ferramenta estratégica para motivar e incentivar os funcionários a melhorarem sua produtividade. Os resultados encontrados na pesquisa indicaram que a implementação do sistema de remuneração variável teve um impacto positivo na motivação e no desempenho dos funcionários. Os colaboradores relataram sentir-se mais engajados e comprometidos com as metas e objetivos da organização, uma vez que a remuneração estava diretamente relacionada ao seu desempenho individual e coletivo.

Além disso, o trabalho de Blay (1995) mostrou que a remuneração variável também influenciou positivamente a satisfação dos funcionários. A possibilidade de receber um incentivo financeiro adicional com base no alcance de metas estimulou um senso de reconhecimento e recompensa, aumentando a satisfação no trabalho.

No entanto, o estudo também identificou alguns desafios na implementação do sistema de remuneração variável. Foram destacadas questões como a definição de metas claras e realistas, a comunicação transparente sobre os critérios de avaliação e a equidade na distribuição dos incentivos. Esses desafios ressaltam a importância de uma gestão cuidadosa e estruturada do sistema de remuneração variável (Blay, 1995).

Em relação aos prêmios de produtividade no setor público, Amorim; Ferreira e Abreu (2007) avaliaram as influências dos sistemas de recompensas na motivação

dos funcionários da Superintendência Municipal de Controle e Convívio Urbano de Maceió (SMCCU). Os resultados do estudo indicam que os servidores da SMCCU tiveram uma percepção positiva da influência dos sistemas de recompensas em sua motivação. Essa percepção é baseada no fato de que a organização emprega uma política de remuneração que inclui aspectos funcionais e variáveis. Além do salário básico, a organização utiliza outras ferramentas de reconhecimento para valorizar o esforço individual dos funcionários.

Para evitar possíveis negligências por parte dos servidores, a SMCCU implementou o Prêmio de Produtividade com o objetivo de estimular o desempenho individual. A criação desse prêmio visa transformar a imagem do servidor público perante a sociedade, afastando características de negligência, ociosidade e apatia (Amorim; Ferreira; Abreu, 2007).

Teles e Assis (2009) buscaram compreender como o sistema de premiação por produtividade estava estruturado e implementado em Minas Gerais, e quais eram suas principais características. Os resultados encontrados demonstraram que o modelo de gestão por resultados adotado em Minas Gerais buscava vincular a remuneração variável dos servidores públicos ao desempenho e aos resultados alcançados. O sistema de premiação por produtividade foi estruturado com base em metas e indicadores de desempenho, que eram definidos de forma objetiva e mensuráveis.

O artigo destacou que a premiação por produtividade tinha como objetivo incentivar e reconhecer o esforço e a excelência no trabalho dos servidores, estimulando a melhoria dos resultados e o alcance das metas estabelecidas. Além disso, o sistema visava promover a meritocracia e a valorização do desempenho individual e coletivo. Foi observado que a premiação por produtividade em Minas Gerais estava relacionada a diferentes áreas de atuação, como saúde, educação e segurança pública. Cada área possuía critérios específicos para a definição das metas e indicadores de desempenho, levando em consideração as particularidades e os objetivos de cada setor (Teles, Assis, 2009).

Os autores também ressaltaram que o sistema de premiação por produtividade em Minas Gerais passava por constantes ajustes e aprimoramentos, visando aperfeiçoar sua efetividade e alinhamento com as demandas e desafios de cada área. Esses ajustes incluíam a revisão dos indicadores de desempenho, a

definição de metas mais desafiadoras e a criação de mecanismos de avaliação mais precisos e transparentes (Teles, Assis, 2009).

Ferreira (2010) analisou o comprometimento organizacional em uma organização pública, levando em consideração o contexto de um plano de metas. O autor investigou o comprometimento dos funcionários dessa organização pública em relação às metas estabelecidas, avaliando o nível de engajamento e identificação dos funcionários com os objetivos da organização. O estudo também procurou identificar os fatores que influenciam o comprometimento organizacional, como a clareza das metas, o apoio da alta administração e a participação dos funcionários na definição das metas.

O autor identificou que a clareza das metas e o apoio da alta administração desempenharam um papel significativo no engajamento dos funcionários. Além disso, a participação dos funcionários na definição das metas mostrou-se um fator importante para o aumento do comprometimento (Ferreira, 2010).

Outro ponto a destacar é que 70% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que exista justiça na distribuição de tarefas e recompensas na empresa. Essas informações destacam a necessidade de revisão das práticas de gestão de pessoas na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG) e, especialmente, na Superintendência de Atenção à Saúde da SES/MG, onde estão concentrados a maioria dos técnicos responsáveis pela gestão dos projetos estruturadores do governo na área da saúde. É fundamental considerar que essa revisão não se limita apenas às políticas de gestão de pessoas existentes na instituição, mas também abrange o desempenho das próprias lideranças, que podem buscar uma melhor correspondência entre os perfis profissionais dos membros de suas equipes e as tarefas a serem executadas por eles (Ferreira, 2010).

Reis Neto e Assis (2010) analisaram o funcionamento e as principais características do acordo de resultados e do prêmio por produtividade, que são instrumentos utilizados no sistema de remuneração variável implementado no Estado. Os autores apresentaram uma descrição detalhada do acordo de resultados, que estabelece metas e indicadores de desempenho para cada órgão ou entidade, e do prêmio por produtividade, que consiste em uma bonificação financeira concedida aos servidores que alcançam ou superam as metas estabelecidas (Reis Neto; Assis, 2010).

Os resultados mostram que o sistema de remuneração variável implementado em Minas Gerais, por meio do acordo de resultados e do prêmio por produtividade, foi considerado um avanço na gestão pública, possibilitando a valorização dos servidores e o estímulo ao alcance de metas estabelecidas. No entanto, também foram identificados desafios relacionados à definição de indicadores adequados, à transparência na avaliação de desempenho e à sustentabilidade financeira do sistema (Reis Neto; Assis, 2010).

Assis (2012) investigou os efeitos da implantação de metas e remuneração variável por desempenho na área de segurança pública em Minas Gerais. A pesquisa abordou a experiência de implementação de um sistema de metas e remuneração variável no contexto da segurança pública, buscando compreender os impactos dessa prática nos aspectos organizacionais (Assis, 2012).

Os resultados revelaram que a implantação de metas e remuneração variável teve efeitos positivos e negativos na segurança pública em Minas Gerais. Por um lado, o sistema de metas e incentivos financeiros proporcionou um maior alinhamento dos objetivos individuais dos servidores com os objetivos institucionais, estimulando o desempenho e o comprometimento dos funcionários. Além disso, destacou que a remuneração variável por desempenho também gerou uma maior transparência na avaliação e no reconhecimento dos servidores, criando um ambiente de competição saudável e incentivando o aprimoramento contínuo (Assis, 2012).

No entanto, o estudo também identificou alguns desafios e efeitos negativos da implementação desse sistema. Foi observado que a definição e a mensuração das metas foram complexas, e que algumas vezes houve distorções e pressões inadequadas para o cumprimento das metas estabelecidas. Além disso, o estudo apontou que a remuneração variável pode criar um ambiente de competição excessiva entre os servidores, prejudicando a colaboração e a cooperação interna. Também foram identificadas preocupações com a possibilidade de manipulação de dados para atingir as metas estabelecidas, o que pode comprometer a integridade do sistema (Assis, 2012).

Já Winck (2019) realizou uma pesquisa na secretaria da fazenda da prefeitura municipal de Lajeado/RS e investigou como a introdução desse programa de incentivo afetou a motivação, a produtividade e o desempenho dos funcionários envolvidos na fiscalização tributária. Para isso, foram coletados dados por meio de

questionários aplicados aos servidores e entrevistas com gestores e supervisores do setor.

Os resultados encontrados indicam que a implantação do prêmio produtividade teve impactos positivos na motivação e no desempenho dos funcionários. Os servidores relataram sentir-se mais valorizados e reconhecidos pelo trabalho realizado, o que gerou um aumento da motivação e do comprometimento com as atividades de fiscalização tributária. Além disso, o estudo revelou que o prêmio de produtividade atuou como um estímulo para o cumprimento de metas e a superação de desafios, resultando em um aumento da eficiência e eficácia das ações de fiscalização. Os servidores destacaram que a premiação proporcionou uma competição saudável entre os colegas, incentivando a busca por melhores resultados individuais e coletivos (Winck, 2019).

No entanto, o estudo também apontou alguns desafios na implementação do prêmio de produtividade. Foram identificadas dificuldades na definição de critérios objetivos para a avaliação de desempenho e na comunicação transparente sobre as metas e resultados alcançados. Além disso, alguns servidores expressaram preocupações em relação à possibilidade de sobrecarga de trabalho e ao estabelecimento de metas inatingíveis (Winck, 2019).

Manzi e Sousa (2020) analisou a relação entre a demanda e o desempenho dos magistrados, investigando se essa relação segue um modelo funcional em forma de U invertido. O objetivo era identificar se existe uma relação não linear entre a demanda de trabalho dos magistrados e seu desempenho.

Os resultados encontrados sugerem que de fato há uma relação em forma de U invertido entre a demanda e o desempenho dos magistrados. Isso significa que, em um nível moderado de demanda, o desempenho é maior. No entanto, à medida que a demanda aumenta além desse ponto, o desempenho começa a diminuir. Essa descoberta é relevante para a compreensão da relação entre carga de trabalho e desempenho dos magistrados, uma vez que sugere que existe um nível ideal de demanda que impulsiona um melhor desempenho. No entanto, quando a demanda se torna excessiva, pode ocorrer uma sobrecarga de trabalho que prejudica a qualidade do desempenho (Manzi; Sousa, 2020).

Esses resultados têm implicações importantes para a gestão de recursos humanos no sistema judiciário. Eles destacam a importância de encontrar um equilíbrio adequado entre a demanda de trabalho dos magistrados e a capacidade

de resposta e eficiência. Uma sobrecarga excessiva de trabalho pode levar a uma queda na qualidade das decisões judiciais e no desempenho global do sistema (Manzi; Sousa, 2020).

Além disso, a pesquisa também destaca a necessidade de políticas e práticas de gestão que considerem a relação entre demanda e desempenho dos magistrados. É importante garantir que os magistrados tenham um ambiente de trabalho saudável, com uma carga de trabalho razoável, para que possam desempenhar suas funções de forma eficaz e garantir a qualidade da justiça (Manzi; Sousa, 2020).

Por fim, Ferreira (2022) fez um estudo sobre prêmios de produtividade na educação do estado de Pernambuco. O autor avaliou o impacto da política educacional de prêmios salariais por produtividade no desempenho dos professores e servidores nas escolas estaduais do Governo de Pernambuco no período de 2013 a 2019. Para realizar essa avaliação, utilizou-se do modelo estatístico de diferenças em diferenças (DD).

Os resultados indicaram que a política de bônus educacional do Governo de Pernambuco foi eficaz para aumentar as notas dos alunos em português e matemática, em média, 8,47 e 8,42 pontos, respectivamente. Além disso, observou-se uma melhoria no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), com um aumento de 1,71 pontos nos anos finais e 1,49 pontos nos anos iniciais do ensino fundamental, e um acréscimo de 0,17 pontos no ensino médio (Ferreira, 2022).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Estudo

Esse estudo é de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa. No estudo descritivo, Gil (2019) relata que tem como objetivo principal retratar as características de um determinado fenômeno, observando e registrando informações de forma sistemática e precisa. Esse tipo de estudo pode ser realizado em diferentes áreas de conhecimento, como nas ciências sociais, ciências naturais, ciências da saúde, entre outras.

Segundo Aliaga e Gunderson (2002), a pesquisa quantitativa pode ser definida como a exploração de fenômenos por meio da coleta de dados numéricos que serão analisados usando métodos matemáticos, especialmente estatísticos. Essa abordagem de pesquisa visa garantir a precisão dos resultados, a fim de evitar erros na análise e interpretação dos dados, oferecendo maior confiabilidade nas inferências obtidas. A pesquisa quantitativa é frequentemente utilizada em estudos descritivos, nos quais se busca identificar relações entre variáveis e descobrir características de um determinado fenômeno (Richardson, 2008).

3.2 População do Estudo

A população do estudo foi composta pelos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba – TJPB que ocupam os cargos de Analistas e Técnicos judiciários (Área Judiciária) e que exercem suas atividades em cartórios judiciais do 1º grau de jurisdição.

Foram excluídos do estudo os juízes, oficiais de justiça, técnicos e analistas judiciários de outras áreas que não exercem atividades em cartórios judiciais. Além disso, os servidores afastados, em gozo de férias ou licença médica.

3.3 Amostra

O tamanho da amostra foi estipulado para 286 participantes. Para tanto, foi utilizado o cálculo para populações finitas com proporções conhecidas, tendo-se como base uma margem de erro de 5% ($\text{Erro}=0,05$) com grau de confiabilidade de

95% ($\alpha=0,05$), que fornece $Z_{0,05/2}=1,96$). Contudo, diante da dificuldade de respostas da amostra, participaram apenas 129 servidores, o que representou 46,07% do previsto.

3.4 Processo de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foram utilizadas as informações extraídas do site do Tribunal de Justiça da Paraíba, através da ferramenta Painel de Produtividade, bem como foi realizada pesquisa documental no Portal da Transparência do Poder Judiciário paraibano, em busca das Resoluções, relatórios e planilhas que apresentem os critérios e parâmetros adotados para mensurar a produtividade dos servidores. No estudo também foi utilizado um formulário (Apêndice B) composto por perguntas fechadas e apenas uma pergunta aberta, adaptado do estudo de Assis (2012) que investigou os efeitos da implantação de metas e remuneração variável por desempenho na área de segurança pública em Minas Gerais.

Os dados, foram obtidos através da aplicação do questionário via E-mail institucional, com link via Google formulários.

3.5 Variáveis de Estudo

Foram analisadas as seguintes variáveis:

- ✓ Critérios adotados pelo TJPB para concessão dos prêmios de produtividade são claros e objetivos;
- ✓ Mecanismos e estruturas de governança judicial;
- ✓ Organização e Fluxo de trabalho;
- ✓ Motivação;
- ✓ Equidade nas métricas ou critérios utilizados para aferir a produtividade;
- ✓ Limitações dos parâmetros atualmente utilizados para aferir a produtividade.

3.6 Procedimentos de Pesquisa

Inicialmente foi encaminhado requerimento ao presidente do Tribunal de Justiça da Paraíba – TJPB, explicando os objetivos da pesquisa e solicitando a autorização para realização do estudo.

O projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa e logo após aprovação, foi realizado o contato com os servidores para informá-los acerca do estudo, seus riscos e benefícios, bem como apresentação e solicitação de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A) para aqueles que desejassem participar da pesquisa.

Além disso, a participação foi voluntária, sendo resguardado aos participantes do estudo o direito de desistir a qualquer momento. A participação ficou condicionada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Ademais, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 – Ministério da Saúde, que trata da Pesquisa envolvendo Seres Humanos nas Ciências Sociais, foi mantido o sigilo de todos os dados coletados (Brasil, 2016). A realização da pesquisa e o uso de documentos institucionais estão condicionados à autorização prévia.

3.7 Análise dos Dados

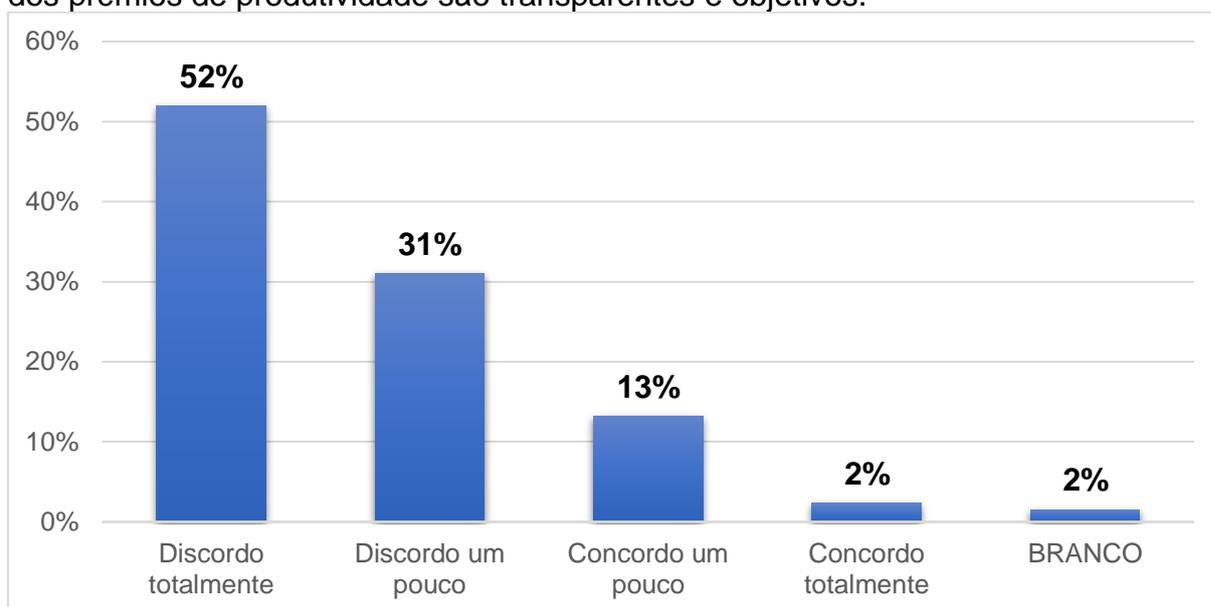
Os dados quantitativos foram tabulados através do Programa Microsoft Excel, em seguida, os resultados foram apresentados em forma de gráficos e tabelas e analisados à luz da literatura pertinente.

Os dados coletados na pergunta aberta foram analisados com o auxílio da técnica de análise de conteúdo de Bardin que analisa e interpreta os significados das falas dos sujeitos através de três propostas: pré-análise, codificação e categorizações (Bardin, 2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Gráfico 1 apresenta a percepção dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba em relação à transparência e objetividade dos critérios adotados para a concessão dos prêmios de produtividade.

Gráfico 1: Os critérios adotados pelo Tribunal de Justiça da Paraíba para concessão dos prêmios de produtividade são transparentes e objetivos.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

A análise do gráfico revela que a maioria dos servidores, totalizando 52%, discordam totalmente ou discordam um pouco (31%) dessa afirmação, indicando uma significativa falta de confiança na clareza e objetividade dos critérios utilizados para a distribuição dos prêmios.

Apenas 13% concordam um pouco, 2% concordam totalmente e 2% assinalaram branco. O alto percentual de discordância mostra que os servidores percebem falhas na comunicação ou na definição dos critérios e esta falta de transparência pode afetar a confiança e imparcialidade no sistema de recompensas, resultando em implicações negativas no reconhecimento justo do desempenho individual ou coletivo.

Registre-se que, o cálculo da pontuação relativa, obtido pela razão entre a pontuação individual de cada unidade e a pontuação máxima aplicada a ela, bem como a determinação da colocação nas categorias estabelecidas pela Resolução n.º

16/2023 são determinadas com base na avaliação de diversos indicadores. Esses indicadores incluem:

- I – reduzir a taxa de congestionamento líquida (TCL) em um ano (50 pontos);
- II – obter os menores tempos médios de tramitação dos processos pendentes líquidos (70 pontos);
- III – atingir os melhores índices de conciliação e composição de conflitos (20 pontos);
- IV – cumprir as metas nacionais do CNJ (100 pontos);
- V – julgar os processos mais antigos (50 pontos);
- VI – possuir o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) acima de 100%, a fim de promover a redução do acervo processual (30 pontos);
- VII – alcançar os melhores índices no sistema de execução penal (50 pontos).

O anexo I da Resolução nº 16/2023 traz os indicadores como o período de referência e a pontuação para cada indicador.

Quadro 2: Indicadores, Período de Referência e Pontuação.

Indicador	Pontuação
Reduzir a taxa de congestionamento líquida (TCL)	Até 50 pontos, de acordo com os seguintes critérios: a) Estar abaixo da cláusula de barreira (CB) determinada para sua competência, conforme Anexo II (50 pontos); b) Reduzir a partir de 2 pontos percentuais, desde que a TCL não ultrapasse em mais de 15% a CB (30 pontos)
Tempo médio de duração dos processos pendentes líquidos.	70 pontos, se estiver abaixo da cláusula de barreira (CB) determinada para sua competência, conforme Anexo II ou reduzir 40% do tempo médio da respectiva unidade relativo ao ano anterior.
Índices de Conciliação e de Composição de Conflitos.	20 pontos, aplicáveis apenas às competências cível, família, juizados especial cível e criminal, se o índice de conciliação estiver acima da cláusula de barreira.
Metas Nacionais do CNJ	Até 100 pontos, de acordo com os seguintes critérios: a) As metas 2, 3 e 5, valem 20 pontos cada; b) As metas 4, 8, 10 e 11, valem 10 pontos cada. A pontuação final se dará a partir do total de metas cumpridas multiplicada pelos pontos, dividido pelo total de metas aplicáveis.
Julgar os processos antigos	Estar abaixo da cláusula de barreira (CB) da porcentagem de processos ativos que tenham sido distribuídos até 2020.
Unidades judiciárias com Índice de Atendimento à Demanda (IAD) acima de 100%	Até 60 pontos, de acordo com os seguintes critérios: a) Aumento entre 100% e 110%, 15 pontos; b) Aumento de 111% a 120%, 30 pontos; c) Aumento de 121 a 130%, 45 pontos; d) Acima da cláusula de barreira, 60 pontos.

SEEU	Até 50 pontos, de acordo com os seguintes critérios a) 70% do total de Incidentes vencidos e pendentes até 30 dias (10 pontos); b) Guias cadastradas e não implantadas - não vinculadas a Ação Penal (5 pontos); c) Guias implantadas sem fixação de regime, eventos e incidentes (5 pontos); d) Guias aguardando cumprimento de decisão judicial (retorno de conclusão) há mais de 30 dias(10 pontos); e) Guias pendentes de apreciação judicial (processos conclusos) há mais de 30 dias (10 pontos); f) Juntadas pendentes de análise há mais de 30 dias (10 pontos).
------	--

Fonte: Tribunal de Justiça da Paraíba, Resolução n.º 16/2023.

Assim, por meio da Resolução nº 16/2023 e análise do gráfico 1, é possível inferir que os indicadores atualmente utilizados nas avaliações têm gerado controvérsias, principalmente no que diz respeito à objetividade, à compreensão e à quantidade. A objetividade dos indicadores pode nem sempre refletir adequadamente a realidade ou o impacto das atividades avaliadas. Além disso, é possível que existam dificuldades por parte dos usuários internos em compreender os indicadores e metas estabelecidos, o que pode comprometer a eficácia do sistema de avaliação. Outra questão é o excesso de indicadores que se concentram em medidas quantitativas de desempenho, negligenciando aspectos qualitativos e subjetivos que também devem ser relevantes para uma avaliação abrangente e precisa.

Outrossim, alguns indicadores estão vinculados a atividades que não são realizadas pelos servidores, pois dependem do trabalho desempenhado pelos magistrados, como por exemplo, julgar os processos antigos e também aqueles enquadrados nas Metas do CNJ, contribuindo para uma prestação jurisdicional mais efetiva.

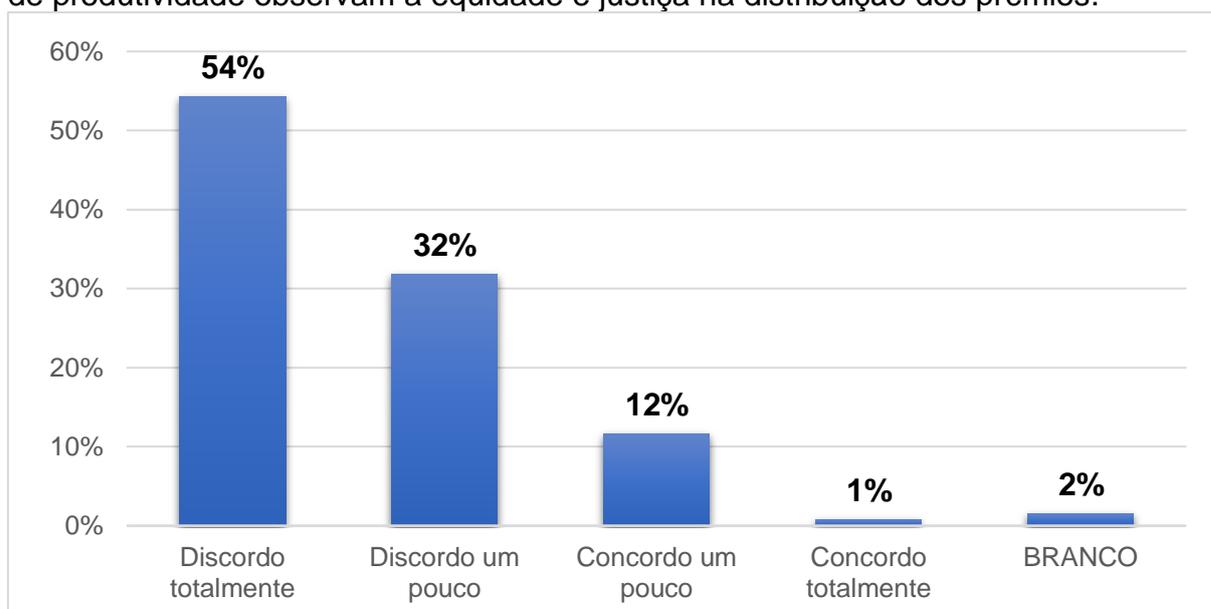
Vale destacar ainda, que o prêmio de produtividade foi criado sem a participação e envolvimento dos stakeholders, indicando uma falha na abordagem de governança e gestão participativa, uma vez que as regras e critérios foram estabelecidos pela alta administração, sem considerar as necessidades, perspectivas e experiências dos principais envolvidos. Essa situação pode contribuir para a percepção de injustiça e acarretar várias consequências negativas, como a desconfiança no sistema e a baixa qualidade na prestação de serviços.

Para Almeida (2024), a falta de consideração de suas perspectivas resulta em critérios injustos de avaliação de desempenho. Por exemplo, a avaliação de um

processo simples tem o mesmo peso, em termos de produtividade, que a avaliação de um processo complexo, que pode exigir coordenação política do tribunal com outras instituições, estabelecimento de redes de atendimento e desenvolvimento de estratégias de políticas judiciárias, entre outros aspectos.

O Gráfico 2 mostra a percepção dos servidores em relação à equidade e justiça na distribuição dos prêmios de produtividade, conforme delineados na Resolução que os regulamenta.

Gráfico 2: Os parâmetros delineados na Resolução que regulamenta a gratificação de produtividade observam a equidade e justiça na distribuição dos prêmios.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Nota-se que a maioria expressiva dos servidores (54%) discorda totalmente ou discorda um pouco (32%) da afirmação de que os parâmetros estabelecidos na Resolução garantem equidade e justiça na distribuição dos prêmios. Apenas uma pequena parcela 12% concorda, seja um pouco ou totalmente, 1% com essa proposição, e 2% preferiram se abster (branco 2%).

A alta proporção de discordância sugere que os servidores entendem que há falhas significativas nos parâmetros delineados, o que pode gerar descontentamento e desmotivação no ambiente de trabalho. Essa percepção negativa pode comprometer a eficácia do sistema de premiação, pois os servidores podem não se sentir reconhecidos ou valorizados adequadamente pelo seu desempenho.

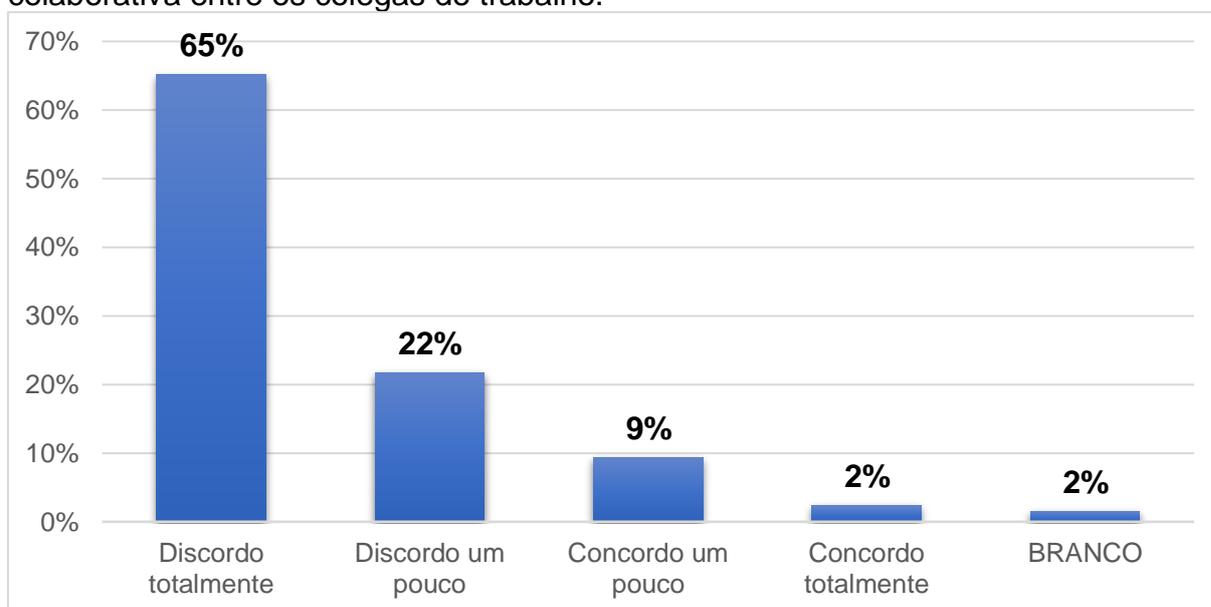
Além disso, esses resultados sugerem que a gratificação instituída pela alta administração para os servidores pode enfrentar desafios significativos, uma vez que

os atributos de equidade e justiça são fundamentais no contexto da Administração Pública, evitando assim, a percepção de favoritismo ou arbitrariedade na seleção dos beneficiários. Desse modo, diferentemente das instituições e organizações privadas, que visam apenas lucros, o objetivo da Administração Pública está voltado para a prestação eficaz dos serviços. Logo, essas recompensas financeiras na esfera pública se tornam mais complexas em razão das responsabilidades sociais e dos recursos públicos, que são as fontes de financiamento desses prêmios.

Uma abordagem para lidar com isso seria medir separadamente cada atividade importante, estabelecendo metas específicas para cada uma delas. Cada meta seria associada a uma recompensa ou parte da recompensa total, de modo que atingir mais metas resultaria em uma premiação maior. No entanto, é essencial calcular cuidadosamente o peso da recompensa para cada tarefa, levando em consideração sua dificuldade e importância em relação às prioridades organizacionais (Assis; Reis Neto, 2011).

O Gráfico 3 traz a percepção dos servidores em relação ao efeito da premiação por produtividade na promoção de uma competição saudável e colaborativa entre os colegas de trabalho.

Gráfico 3: A premiação por produtividade promove uma competição saudável e colaborativa entre os colegas de trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

A maioria expressiva dos servidores (65%) discorda totalmente ou discorda um pouco (22%) da afirmação de que a premiação por produtividade promove uma

competição saudável e colaborativa. Uma pequena parcela 9% concorda um pouco ou totalmente 2% com essa ideia.

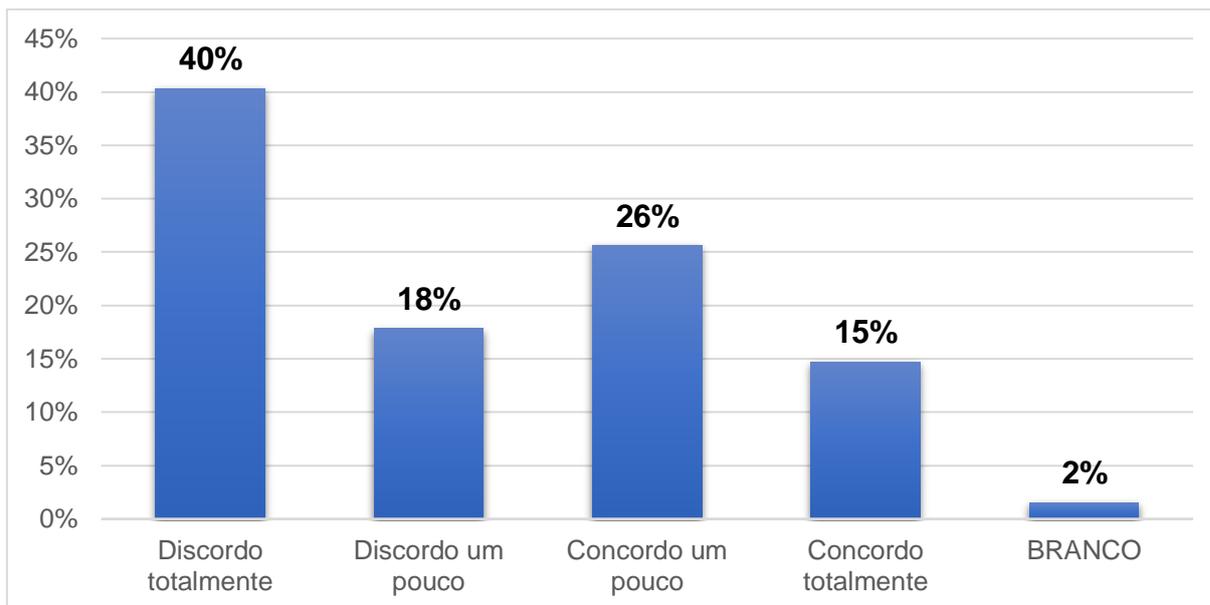
Nesse ponto, os resultados revelam uma percepção negativa por parte dos servidores em relação à capacidade da premiação por produtividade de promover uma competição saudável e colaborativa no ambiente de trabalho. A maioria discorda totalmente dessa afirmação, sugerindo que a atual estrutura de premiação pode estar contribuindo para uma dinâmica competitiva prejudicial entre os colegas. Isso pode levar a um ambiente de trabalho tenso, onde os colaboradores se sintam mais inclinados a competir entre si do que a colaborar em equipe para alcançar objetivos comuns.

Holmström (1982) argumenta que em contextos onde os membros de uma equipe dependem uns dos outros para produzir resultados, surge o desafio do "carona" (*free rider*). Este problema se torna mais complexo à medida que a organização cresce. A eficácia de um sistema de recompensas depende da facilidade de medir os resultados e do tamanho da equipe. Quanto mais difícil for medir os resultados, mais complexo será desenvolver um sistema de incentivos ideal.

O problema do *free rider* é frequentemente apontado como uma das principais dificuldades na implementação de sistemas de recompensas por equipe (Burgess; Ratto, 2003). Segundo essa perspectiva, no trabalho em equipe, o monitoramento pelos pares pode estimular o desempenho, uma vez que vincular recompensas ao desempenho do grupo promove esse monitoramento e reduz a prática do *free rider*. Kendel e Lazear (1992) demonstram que um maior monitoramento pelos pares pode aumentar o esforço dos indivíduos, pois o risco de serem percebidos como não contribuindo adequadamente é maior. Isso implica que em equipes muito grandes, o monitoramento pelos pares se torna mais difícil.

O Gráfico 4 destaca a percepção dos servidores em relação aos efeitos da gratificação de produtividade em sua motivação no trabalho diário, levando-os a produzir em níveis superiores ao habitual.

Gráfico 4: Quanto aos efeitos da premiação, a gratificação de produtividade influencia positivamente minha motivação no trabalho diário, levando-me a produzir em níveis superiores ao habitual.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Uma parcela significativa dos servidores, correspondente a 40%, discordam totalmente ou discordam um pouco (18%) dessa afirmação. Por outro lado, 26% concordam um pouco e 15% concorda totalmente com a ideia de que a gratificação de produtividade influencia positivamente sua motivação no trabalho, levando-os a produzir mais.

Os resultados revelam uma divisão na percepção dos servidores, enquanto uma parte expressa concordância com a influência positiva da gratificação de produtividade em sua motivação, outra parte discorda dessa afirmação. Isso sugere que, para alguns, os prêmios de produtividade podem ser um estímulo eficaz para aumentar sua dedicação e desempenho no trabalho, enquanto para outros, essas recompensas podem não ter o mesmo impacto motivacional.

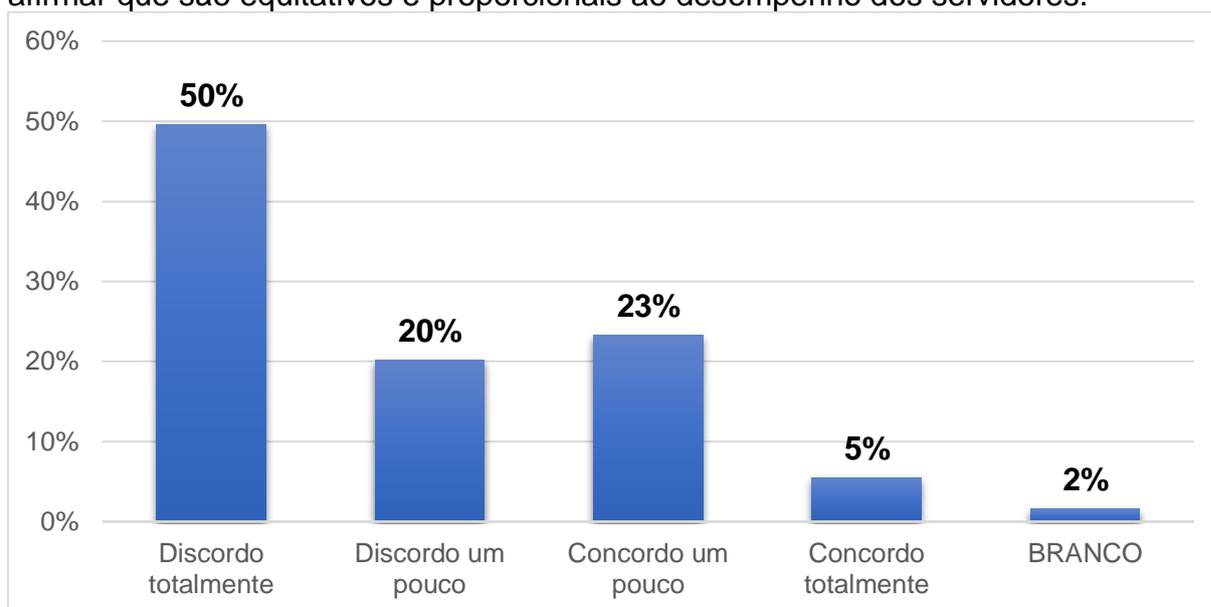
Os dados destacam a necessidade de revisão e melhoria do sistema de gratificação de produtividade, pois a maioria dos colaboradores não percebe a gratificação como um fator motivador eficaz. Ao contrário, conforme relatos dos participantes, muitas tarefas e atos praticados não recebem qualquer pontuação e os parâmetros utilizados não avaliam o trabalho do servidor integralmente e sim, parcialmente, pois embora trabalhem por muitas horas, várias das atividades podem não ser contabilizadas.

Registre-se ainda, que muitos servidores podem até apresentar excelentes índices de produtividade e nunca serem beneficiados com as recompensas, pois a premiação é realizada por Unidade Judiciária. Para tanto, não depende apenas do

trabalho desenvolvido pelos serventuários, uma vez que há indicadores e parâmetros que correspondem a atividades realizadas exclusivamente por juízes. Tal situação pode levar à desmotivação dos servidores, que mesmo produzindo de forma eficiente não são reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.

O Gráfico 5 destaca a percepção dos servidores quanto à equidade e proporcionalidade dos valores dos prêmios de produtividade em relação ao desempenho dos servidores.

Gráfico 5: No que se refere aos valores dos prêmios de produtividade, é possível afirmar que são equitativos e proporcionais ao desempenho dos servidores.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Observa-se que metade dos servidores (50%) discorda totalmente dessa afirmação, enquanto 20% discorda um pouco. Por outro lado, uma parte dos servidores (23%) concorda um pouco ou concorda totalmente (5%) que os valores dos prêmios são equitativos e proporcionais ao desempenho.

A resolução em seu artigo 6 traz que:

Art. 6º O valor da gratificação de produtividade será pago aos servidores com produtividade suficiente, em exercício nas unidades certificadas com o Selo de Eficiência, de acordo com a colocação desta, em conformidade com as seguintes faixas:

I – **2 (duas) vezes o primeiro padrão da classe A do cargo de Analista Judiciário, para as unidades judiciárias que alcançarem o Selo Excelência;**

II – **1,5 (uma e meia) vez o primeiro padrão da classe A do cargo de Analista Judiciário, para as unidades judiciárias que alcançarem o selo Diamante;**

**III – 1 (uma) vez o primeiro padrão da classe A do cargo de Analista Judiciário, para as unidades judiciárias que alcançarem o selo Ouro;
IV – 0,5 (meia) vez o primeiro padrão da classe A do cargo de Analista Judiciário, para as unidades judiciárias que alcançarem o selo Prata (Resolução n.º 16/2023, grifo nosso).**

Com base na resolução, os valores dos prêmios de produtividade são claramente diferenciados de acordo com o desempenho das unidades judiciárias, conforme certificado pelo Selo de Eficiência. Os valores variam de acordo com a classificação da unidade, sendo mais altos para aquelas que alcançam um desempenho excepcional, como o Selo Excelência, e diminuindo progressivamente para unidades com desempenho inferior, como o Selo Prata.

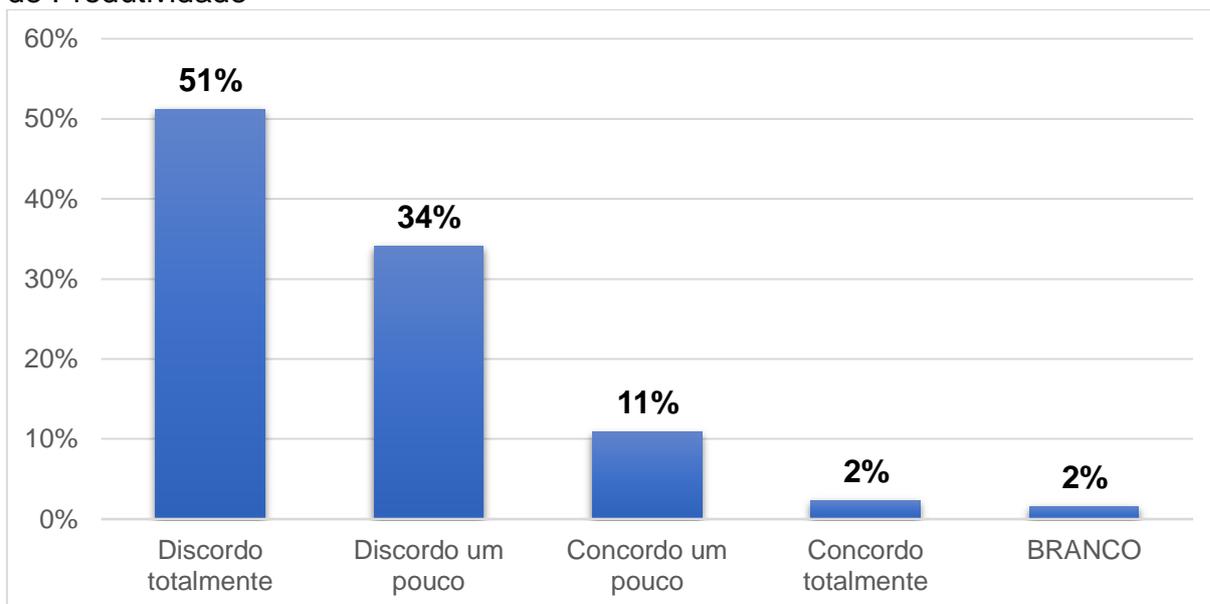
Em teoria, essa estrutura de prêmios de produtividade parece equitativa, pois recompensa as unidades que demonstram um melhor desempenho com valores mais altos, enquanto ainda oferece algum incentivo mesmo para as unidades que não alcançam os mais altos níveis de eficiência. No entanto, é importante considerar se os critérios para obtenção dos selos de eficiência são justos e se refletem adequadamente o desempenho real das unidades e dos servidores.

Além disso, a equidade na distribuição desses prêmios também depende da consistência na avaliação do desempenho e na atribuição dos selos de eficiência. Se houver inconsistências ou falta de transparência nesse processo, pode haver questionamentos sobre a equidade dos prêmios de produtividade.

Nesse contexto do gráfico 5, os achados revelam uma divisão na percepção dos servidores em relação à equidade e proporcionalidade dos valores dos prêmios de produtividade. Enquanto uma parte expressiva dos servidores discorda da afirmação de que os valores são justos e proporcionais ao desempenho, outra parcela considerável concorda com essa ideia. Essa divisão sugere que há uma falta de consenso entre os servidores sobre a forma como os prêmios são calculados e distribuídos. Portanto, é essencial que o Tribunal revise os critérios utilizados para determinar os valores dos prêmios, garantindo que sejam percebidos como justos e proporcionais ao desempenho de cada servidor, a fim de promover a confiança e o engajamento da equipe.

No Gráfico 6, é evidenciada a percepção dos servidores em relação à representação adequada da qualidade e eficiência do trabalho executado pelos servidores nos parâmetros e pontuações apresentados no Painel de Produtividade.

Gráfico 6: A qualidade e eficiência do trabalho executado pelos servidores são devidamente representados pelos parâmetros e pontuações apresentados no Painel de Produtividade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

A maioria dos servidores (51%) discorda totalmente ou discorda um pouco (34%) dessa afirmação, indicando uma falta de confiança na capacidade do Painel de Produtividade em representar adequadamente a qualidade e eficiência do trabalho realizado. Uma parcela minoritária concorda um pouco (11%) ou concorda totalmente (2%) com essa ideia.

O funcionamento do Painel de Produtividade individual possui uma estrutura para avaliar o desempenho dos servidores com base na movimentação e inserção de documentos no Processo Judicial Eletrônico (PJe) e/ou Sistema Eletrônico de Execução Unificado (SEEU). Para tanto, é realizado um cálculo com base em cada movimento/documento no PJe e/ou SEEU, em que cada um possui um peso específico.

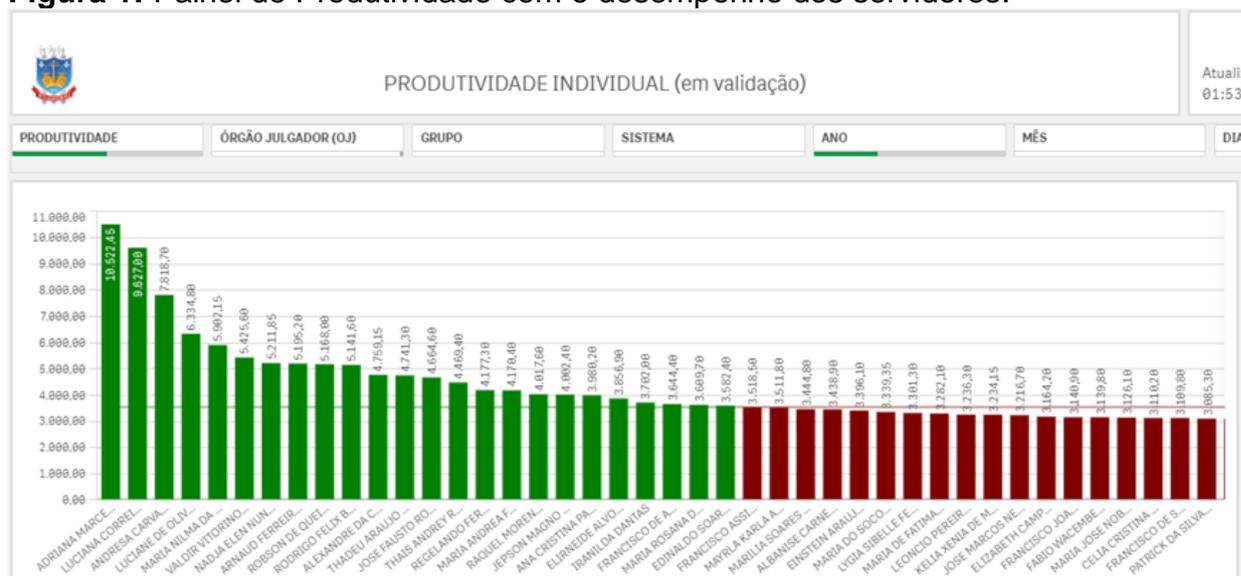
Diante do exposto, observa-se que há discordância significativa entre os servidores em relação à capacidade do Painel de demonstrar adequadamente a qualidade e eficiência do trabalho, o que sugere uma preocupação subjacente com a validade e relevância dos parâmetros utilizados. Ademais, essa percepção dos envolvidos evidencia-se na própria análise do painel disponível no portal da Instituição, no qual se verifica ausência de pontuação para alguns documentos e movimentações realizadas pelos servidores.

Nesse sentido, embora o sistema possa oferecer uma medida quantitativa do volume de trabalho realizado, a qualidade, a complexidade e o impacto dos casos tratados podem não ser plenamente refletidos nos critérios de pontuação. Isso pode resultar em uma percepção de injustiça ou inadequação na avaliação do desempenho, especialmente entre os servidores que acreditam que seu trabalho vai além das métricas quantitativas estabelecidas pelo Painel.

Portanto, é essencial que os órgãos responsáveis pela gestão do sistema considerem não apenas a quantidade de trabalho realizado, mas também sua qualidade, complexidade e impacto ao avaliar o desempenho dos servidores. Uma abordagem mais holística e inclusiva, que leve em consideração uma gama mais ampla de indicadores de desempenho, pode ajudar a garantir que o Painel de Produtividade represente de maneira mais precisa e justa a contribuição dos servidores para a eficiência e eficácia do sistema judiciário.

Ao acessar o portal do Tribunal de Justiça da Paraíba, é possível ter acesso à produtividade Individual dos serventuários com uma interface gráfica e flexível para análise das informações, conforme imagem a seguir:

Figura 1: Painel de Produtividade com o desempenho dos servidores.



Fonte: TJPB, 2024.

Na análise da figura acima, que representa a produtividade calculada para o ano de 2023, há uma significativa discrepância entre o número total de servidores (1.146) e aqueles considerados produtivos (25) com base na média calculada para o primeiro colocado no Ranking. Tal fato chama a atenção, pois indica que uma

pequena parcela dos servidores está alcançando níveis de produtividade acima da média, enquanto a grande maioria está abaixo desse patamar. Essa diferença já sinaliza a necessidade de revisão de possíveis ajustes nas políticas de incentivo à produtividade do TJPB, visando alcançar um melhor desempenho de todos os colaboradores.

No entanto, é importante registrar que a situação representada acima reflete a visão geral de todos os serventuários da justiça estadual paraibana. Contudo, ao selecionar apenas as unidades por grupos de competências, muitos servidores sairão da faixa vermelha em razão da mudança do servidor paradigma (aquele com maior produtividade individual de sua unidade), cuja pontuação é utilizada como parâmetro para o cálculo da produtividade dos demais.

Ainda analisando o Painel de Produtividade, é possível verificar o detalhamento de todas as tarefas realizadas diariamente pelos servidores. Na figura 2 abaixo, é possível identificar o nome do servidor, a Unidade Judiciária em que ele desempenha suas atividades, os tipos de documentos e/ou movimentações, a quantidade de atos praticados, bem como o valor/peso atribuído para cada um deles.

Figura 2: Atividades e pontuação por servidor no Painel de Produtividade.

Analítico

Órgão Julgador	Servidor	Tipo	Event...	Com...	Quantidade	Valor Peso	Pontua... com Peso
Totais					7.840.540		1.347...
1ª VARA CÍVEL DA CAPITAL	ALEX	DOCUMENTO	DOCUMENT...	INFORMA... PRESTADAS	1	0,1	0,10
1ª VARA CÍVEL DA CAPITAL	ALEX	DOCUMENTO	DOCUMENT...	INTIMAÇÃO	1	0,1	0,10
1ª VARA CÍVEL DA CAPITAL	ALEX	DOCUMENTO	DOCUMENT...	OFÍCIO	3	0,2	0,60
1ª VARA CÍVEL DA CAPITAL	ALEX	DOCUMENTO	DOCUMENT...	OFÍCIO (OUTROS)	7	0,2	1,40
1ª VARA CÍVEL DA CAPITAL	ALEX	DOCUMENTO	DOCUMENT...	OUTROS DOCUME...	29	0,1	2,90
1ª VARA CÍVEL DA CAPITAL	ALEX	DOCUMENTO	DOCUMENT...	TERMO DE	32	1	32,00

Fonte: TJPB, 2024.

Ao explorar os recursos do Painel de Produtividade, percebe-se que o sistema permite exportar os dados dos gráficos, disponibilizando-os em planilhas detalhadas e discriminadas. Dessa forma, ao analisar essas planilhas, constatou-se que diversos atos praticados não recebem pontuação alguma, como por exemplo: a

elaboração de certidões, a conclusão de autos ao juiz, a remessa em grau de recurso, a juntada de aviso de recebimento, o desarquivamento de processo, entre outros.

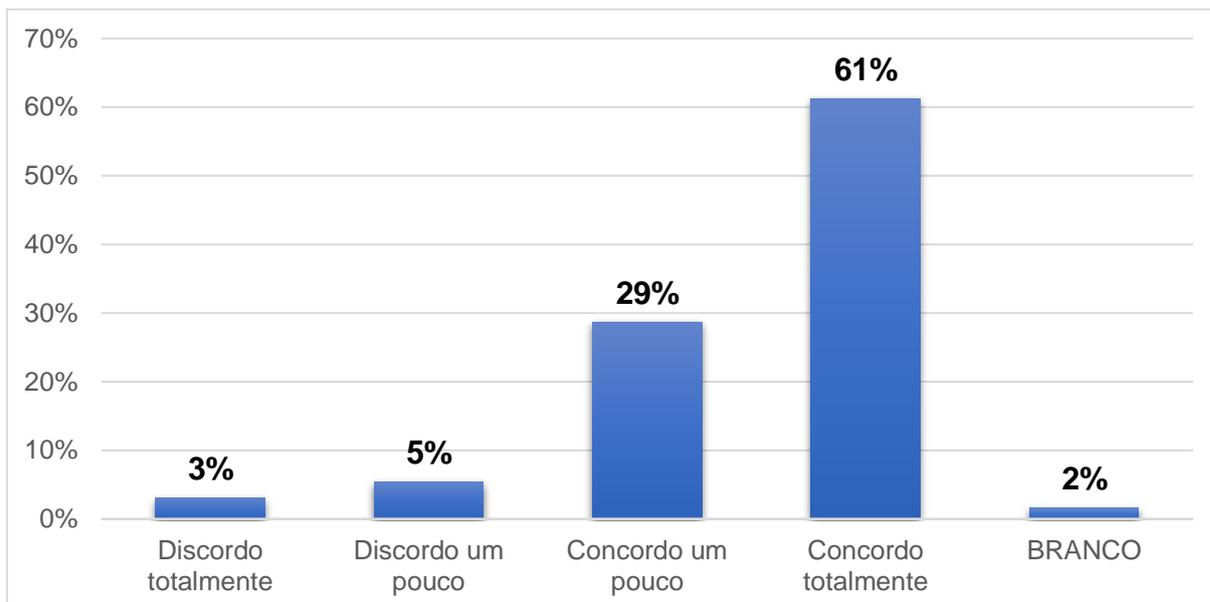
Por fim, outro ponto que merece atenção é o fato do Painel só realizar a medição do trabalho realizado nos sistemas PJe e SEEU, não considerando outros sistemas ou parâmetros de complexidade que poderiam proporcionar uma avaliação mais completa da performance de todos os servidores.

Diante do exposto, apesar da contribuição do Painel de Produtividade para um gerenciamento mais eficaz das atividades, adotando uma abordagem quantitativa para medir a eficiência em números, conclui-se que essa ferramenta não consegue capturar com precisão a qualidade e eficiência do trabalho realizado pelos servidores, uma vez que mesmo os atos não contabilizados podem envolver algum grau de complexidade e precisam ser pontuados. Por exemplo, a elaboração de uma certidão de inteiro teor de um processo extenso pode demandar um tempo significativo, mas não é considerada para efeitos de produtividade. Tudo isso ressalta a necessidade de explorar outras abordagens para garantir que os métodos utilizados sejam mais precisos, levando-se em conta não apenas a quantidade, mas também a complexidade dos atos praticados.

Destarte, os achados do gráfico 6 sugerem que os servidores entendem que, de certa forma, o sistema de avaliação não captura de forma precisa ou justa a amplitude de seus trabalhos e contribuições. Como resultado, pode haver uma percepção de falta de reconhecimento ou valorização do esforço e da qualidade do trabalho realizado.

No Gráfico 7, é apresentada a percepção dos servidores sobre a importância dos juízes/gestores desenvolverem estratégias para organizar o fluxo de trabalho visando ao aprimoramento do desempenho da unidade.

Gráfico 7: É fundamental que o Juiz/Gestor desenvolva estratégias para organizar o fluxo de trabalho, a fim de promover o aprimoramento do desempenho da Unidade.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

A grande maioria dos servidores (61%) concordam totalmente com a afirmação, indicando que consideram fundamental que os juízes/gestores adotem medidas para melhorar o desempenho da unidade. Uma parcela significativa (29%) também concorda um pouco com essa ideia, enquanto uma pequena porcentagem discorda parcialmente 5% ou totalmente 3%.

Os resultados demonstram um forte consenso entre os servidores sobre a importância dos juízes/gestores no desenvolvimento de estratégias para organizar o fluxo de trabalho e, conseqüentemente, melhorar o desempenho das unidades judiciárias. A alta proporção de concordância indica que os servidores reconhecem a necessidade de uma liderança eficaz para otimizar os trabalhos e alcançar resultados melhores.

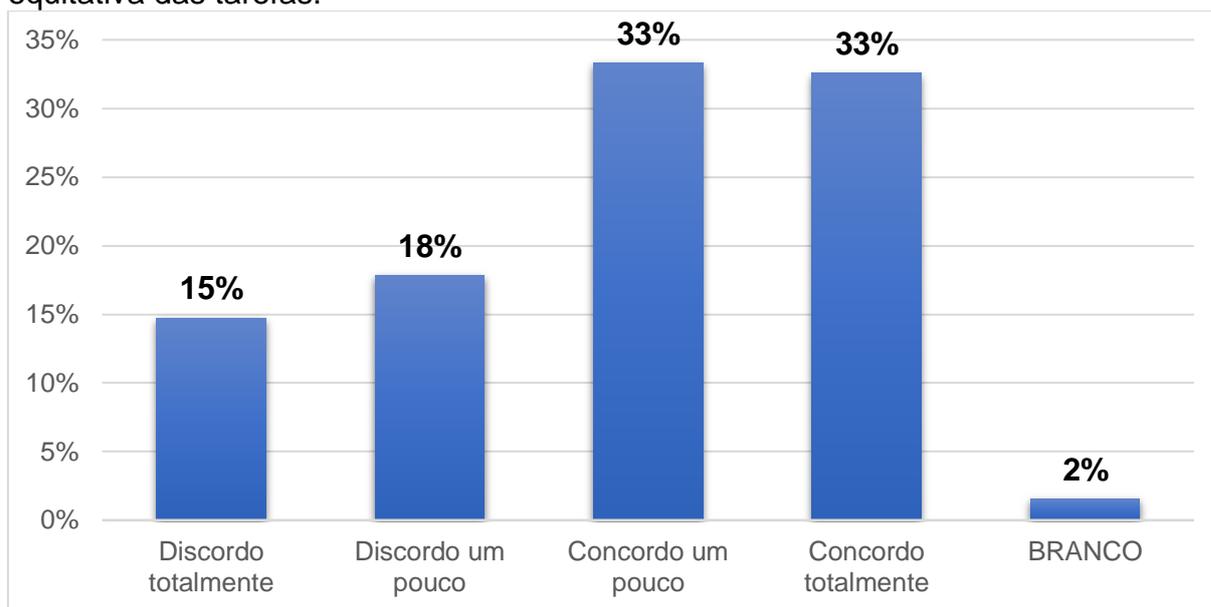
Esse reconhecimento pode ser interpretado como um desejo por uma gestão proativa e orientada para a melhoria contínua, que valoriza a eficiência e a qualidade do trabalho. Além disso, ressalta a importância dos gestores no âmbito do serviço público para definir as metas e promover a colaboração e o aprendizado contínuo da equipe na busca de resultados.

Como destacado por Pereira (2022), o juiz desempenha um papel crucial na qualidade dos serviços jurisdicionais, pois sua atuação como gestor da unidade judicial influencia diretamente a efetividade da prestação jurisdicional. Portanto, o juiz que assume a função de gestor pode contribuir tanto para o funcionamento da

unidade, direcionando os esforços da equipe, bem como contribuindo para a melhoria da prestação jurisdicional.

O Gráfico 8 apresenta a percepção dos servidores sobre a proximidade do acompanhamento dos trabalhos e a distribuição equitativa de tarefas pelo Juiz/Gestor e/ou Chefe do Cartório em suas unidades judiciárias.

Gráfico 8: Pode-se afirmar que, na sua Unidade Judiciária, o Juiz/Gestor e/ou Chefe do Cartório acompanham de perto os trabalhos e realizam uma distribuição equitativa das tarefas.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

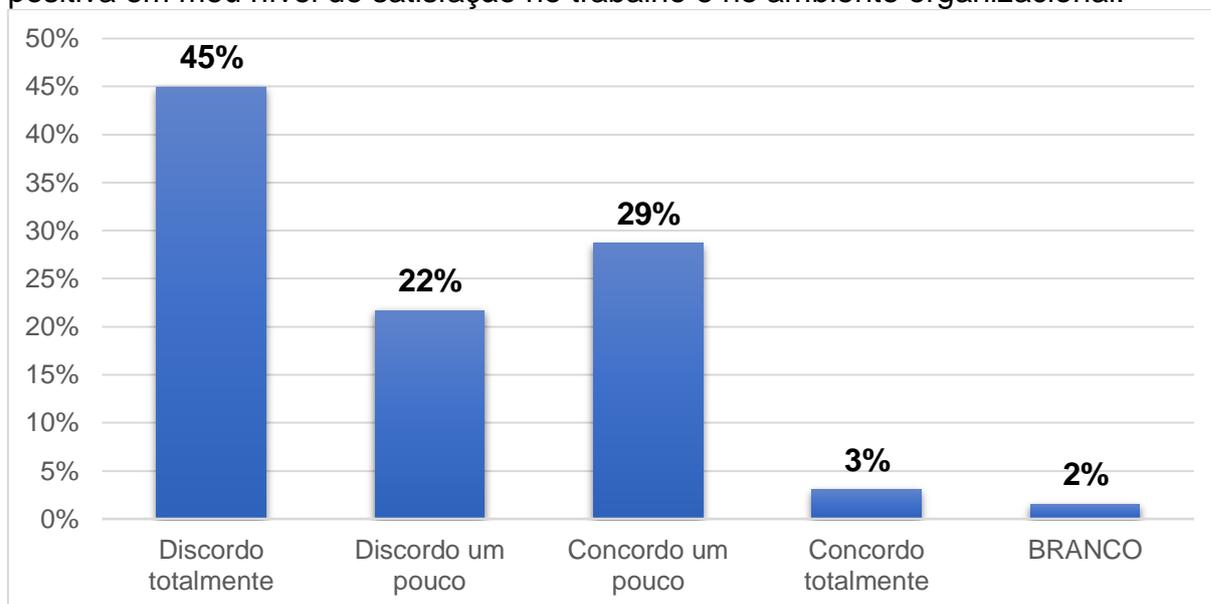
Observa-se que uma parcela considerável dos servidores (33%) concorda um pouco ou concorda totalmente (33%) com a afirmação de que o Juiz/Gestor e/ou Chefe do Cartório acompanham de perto os trabalhos e realizam uma distribuição equitativa das tarefas. No entanto, uma parcela discorda um pouco (18%) ou discorda totalmente (15%) dessa ideia.

Os resultados revelam uma divisão na percepção dos servidores sobre a efetividade do acompanhamento dos trabalhos e a distribuição equitativa de tarefas pelos líderes de suas unidades judiciárias. Enquanto uma parte expressiva concorda com a afirmação, outra parcela significativa discorda, indicando uma falta de consenso sobre a atuação dos líderes nesses aspectos. Essa divisão pode refletir diferenças na experiência individual dos servidores em suas unidades de trabalho, bem como diferentes interpretações sobre o que constitui uma distribuição equitativa de tarefas.

Conforme ressaltado por Russo (2009), os juízes devem abandonar a postura de distanciamento em relação aos servidores, que a hierarquia do cargo pode sugerir, caso desejem exercer uma liderança eficaz. É essencial cultivar uma relação de proximidade e confiança entre o juiz e seus colaboradores, a fim de promover uma gestão de pessoas mais eficaz e garantir uma prestação jurisdicional ágil e de qualidade, acompanhando e auxiliando os servidores de maneira mais próxima nas suas tarefas diárias (Cavalcanti, 2023).

O Gráfico 9 destaca a percepção dos servidores em relação à influência do prêmio de produtividade em seu nível de satisfação no trabalho e no ambiente organizacional.

Gráfico 9: É possível afirmar que o prêmio de produtividade exerce uma influência positiva em meu nível de satisfação no trabalho e no ambiente organizacional.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Nesse ponto, observa-se que uma parcela significativa dos servidores (45%) discorda totalmente ou discorda um pouco (22%) dessa afirmação. No entanto, uma parte concorda um pouco (29%) ou concorda totalmente (3%) que o prêmio de produtividade exerce uma influência positiva em seu nível de satisfação.

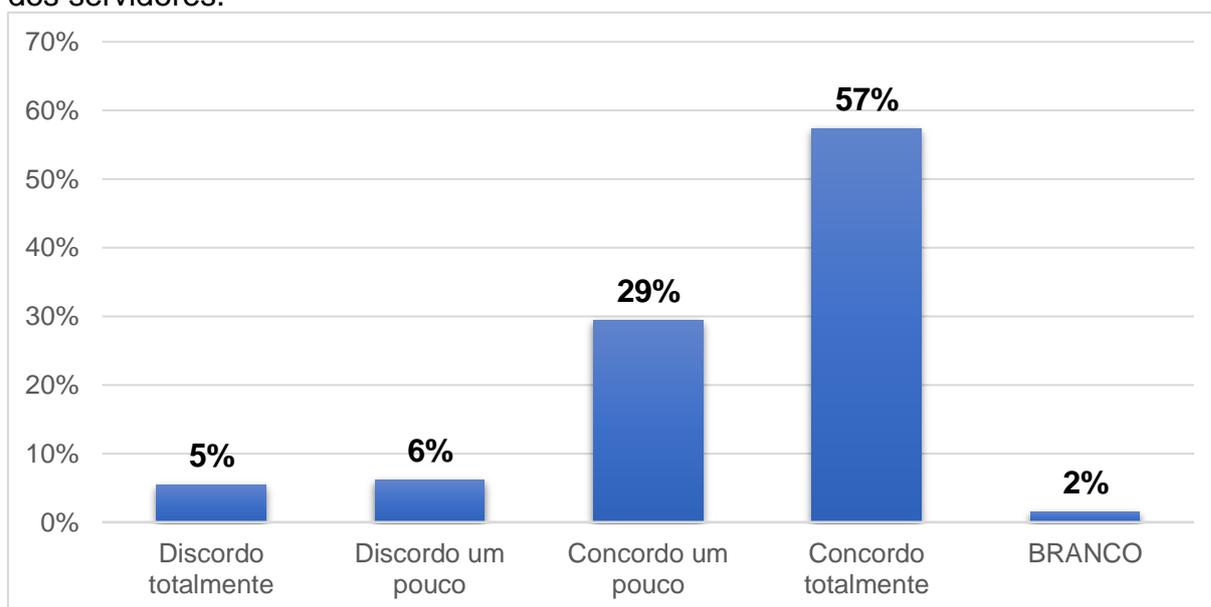
Os resultados revelam uma divisão na percepção dos servidores em relação à influência do prêmio de produtividade em seu nível de satisfação no trabalho e no ambiente organizacional. Enquanto uma parte expressiva dos servidores discorda dessa afirmação, uma proporção ainda reconhece que os prêmios de produtividade têm um impacto positivo em sua satisfação. Essa divergência pode ser atribuída a

diferentes experiências e expectativas individuais em relação aos prêmios de produtividade, bem como à percepção sobre a eficácia desses prêmios em reconhecer e recompensar o desempenho.

Essa constatação ressalta mais uma vez a necessidade de revisão e melhoria do atual sistema de gratificação implementado pelo TJPB, uma vez que a motivação dos servidores é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, pois colaboradores motivados são mais engajados, produtivos e comprometidos com o trabalho. Ademais, ao estabelecer um sistema de recompensas financeiras, o Tribunal de Justiça precisa estar atento ao bem-estar dos envolvidos, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho saudável e satisfatório.

No Gráfico 10, é apresentada a percepção dos servidores sobre a existência de elementos não mensuráveis ou não contemplados nos critérios para avaliar a produtividade, que podem ter impacto desfavorável no desempenho dos servidores.

Gráfico 10: Existem elementos não mensuráveis ou não contemplados nos critérios para avaliar a produtividade que podem ter impacto desfavorável no desempenho dos servidores.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

A maioria (57%) dos servidores concorda totalmente com essa afirmação, indicando que há elementos importantes não considerados nos critérios de avaliação de produtividade que podem afetar negativamente seu desempenho. Outra parcela (29%) concorda um pouco com essa ideia, enquanto uma pequena porcentagem discorda parcialmente (6%) ou totalmente (5%).

Os resultados refletem uma preocupação entre os servidores sobre a incompletude dos critérios utilizados para avaliar a produtividade, sugerindo que há elementos não mensuráveis ou não contemplados que podem afetar negativamente seu desempenho, gerando uma sensação de desvalorização do trabalho e desmotivando os serventuários a se dedicarem a determinadas tarefas que não são pontuadas, uma vez que aqueles que dedicam a estas tarefas podem sentir-se prejudicados.

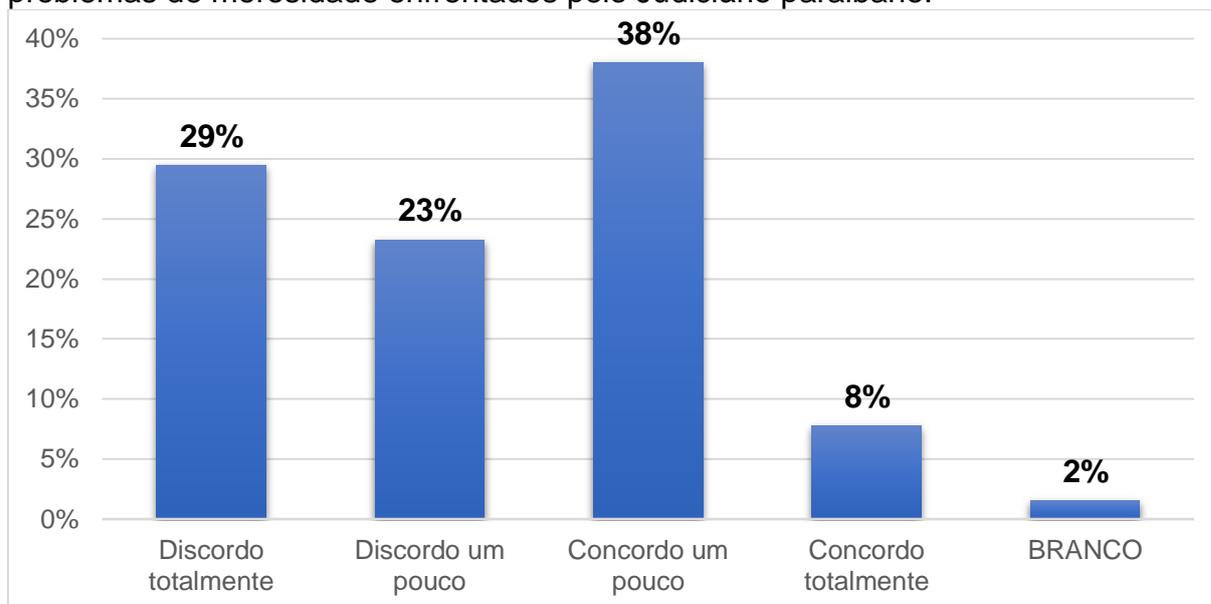
Nesse contexto, a presente análise demonstra que a qualidade do trabalho pode ser comprometida, pois a insatisfação dos colaboradores pode ocasionar uma manipulação do sistema, seja realizando algumas atividades em detrimento de outras, bem como criando artifícios para aumentar os números de produtividade, priorizando quantidade em vez de qualidade. Um exemplo de atividade não pontuada pela Instituição é justamente o atendimento ao público, uma tarefa essencial, que exige dedicação e excelência e pode sobrecarregar muitos servidores em suas rotinas diárias, reduzindo assim o tempo para se dedicarem apenas às atividades realizadas no PJe e SEEU.

Uma abordagem potencial na visão de Almeida (2024) seria incluir medidas qualitativas construídas colaborativamente, envolvendo servidores públicos, juízes, usuários, advogados e outros interessados. Isso poderia resultar em um instrumento de avaliação mais democrático e centrado nas necessidades reais dos usuários finais.

Contudo, isso não significa subestimar a importância dos indicadores quantitativos de desempenho, que são úteis para medir objetivamente a performance dos tribunais e comunicar à sociedade a produtividade das instituições, aumentando a transparência. No entanto, a utilização de critérios qualitativos de medição de desempenho, com foco na percepção e expectativas dos usuários, pode ser benéfica para estabelecer uma relação de confiança entre o Poder Judiciário e a sociedade. Isso pode resultar na melhoria da imagem institucional e, em última análise, no aprimoramento dos serviços públicos oferecidos (Almeida, 2024).

O Gráfico 11 traz a percepção dos servidores sobre se a atual política de premiação adotada pelo TJPB pode ser considerada como um instrumento de gestão que tem contribuído para o combate às causas dos problemas de morosidade enfrentados pelo Judiciário paraibano.

Gráfico 11: A atual política de premiação adotada pelo TJPB pode ser considerada como um instrumento de gestão que tem contribuído para o combate às causas dos problemas de morosidade enfrentados pelo Judiciário paraibano.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

A partir dessa perspectiva, observa-se que (38%) concorda um pouco ou concorda totalmente (8%) com essa afirmação, indicando que acreditam que a política de premiação tem contribuído de alguma forma para lidar com as causas da morosidade no Judiciário paraibano. No entanto, outra porção discorda totalmente (29%) ou discorda um pouco (23%) dessa ideia.

Os resultados revelam uma divisão na percepção dos servidores em relação à eficácia da política de premiação como um instrumento de gestão para combater as causas da morosidade. Enquanto uma parte discorda dessa afirmação, outra parcela considerável acredita que a política de premiação tem sido eficaz nesse sentido. Essa divergência pode refletir diferentes interpretações sobre os fatores que contribuem para a morosidade no Judiciário e sobre o papel dos prêmios de produtividade na abordagem desses problemas.

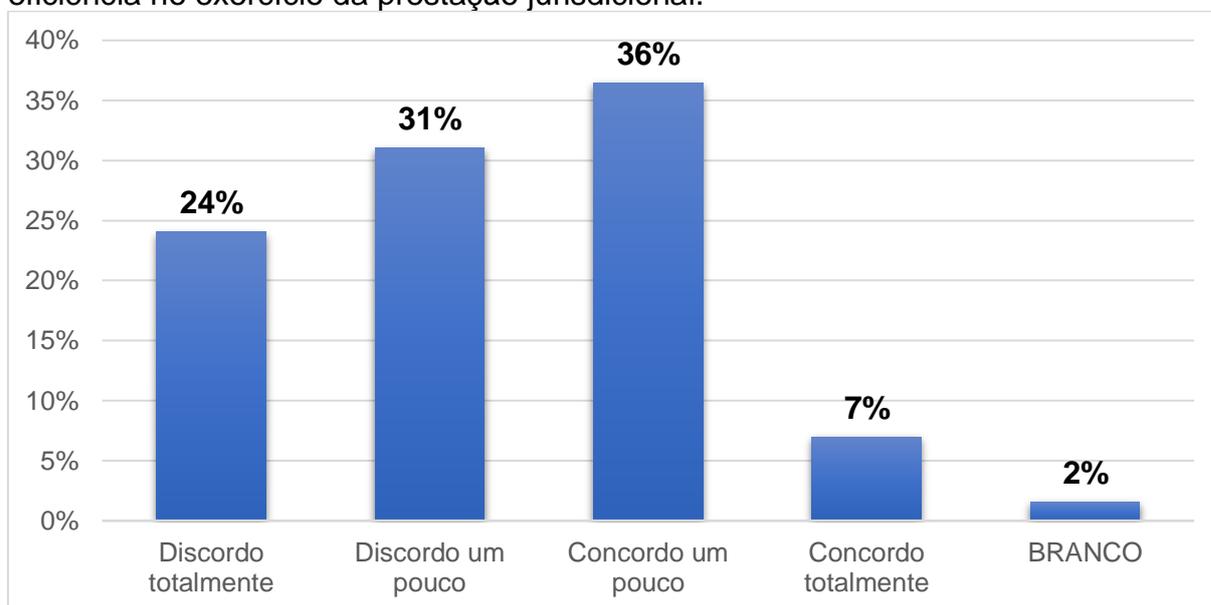
De acordo com o relatório “Justiça em Números” do Conselho Nacional de Justiça, que utiliza uma metodologia de avaliação dos tribunais a partir do acompanhamento das políticas relacionadas à eficiência, gestão e organização de dados, o Tribunal de Justiça da Paraíba recebeu o Prêmio CNJ de Qualidade “Prata” nos anos de 2020, 2021 e 2023. Dessa forma, embora não tenha alcançado as categorias mais altas do Prêmio CNJ de Qualidade (Excelência, Diamante e Ouro), é importante reconhecer os esforços realizados pelo judiciário paraibano para

melhorar sua governança judiciária e estimular a eficiência dos servidores, a partir dos sistemas de recompensas.

Contudo, entender o conceito de eficiência na Administração Pública requer reconhecer sua estreita relação com os servidores públicos. O sucesso na realização dos objetivos dos órgãos e entidades depende diretamente do comprometimento desses recursos humanos, que se dedicam a uma ampla gama de atividades. Portanto, eficiência não se resume apenas a processos otimizados, mas também envolve uma força de trabalho engajada e qualificada (Chaves Filho, 2021).

O Gráfico 12 apresenta a percepção dos servidores sobre se a gratificação de produtividade regulamentada pelo TJPB tem promovido resultados positivos para a melhoria da qualidade e eficiência no exercício da prestação jurisdicional.

Gráfico 12: É possível afirmar que a gratificação de produtividade regulamentada pelo TJPB tem promovido resultados positivos para a melhoria da qualidade e eficiência no exercício da prestação jurisdicional.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Observa-se que uma parcela dos servidores concorda um pouco (36%) ou concorda totalmente (7%) com essa afirmação, indicando que acreditam que a gratificação de produtividade tem gerado impactos positivos na qualidade e eficiência da prestação jurisdicional. No entanto, uma parcela considerável discorda um pouco (31%) ou discorda totalmente (24%) dessa ideia.

Os resultados demonstram que a maioria dos participantes não vê a gratificação como fator positivo, indicando talvez uma frustração com o sistema atual, enquanto uma parcela considerável acredita que a recompensa tem efeito positivo para a melhoria da qualidade e eficiência da prestação jurisdicional. Assim, corroborando as análises feitas anteriormente, é possível afirmar que para se ter uma prestação de serviço jurisdicional mais eficiente, faz-se necessário também buscar a melhoria do clima organizacional.

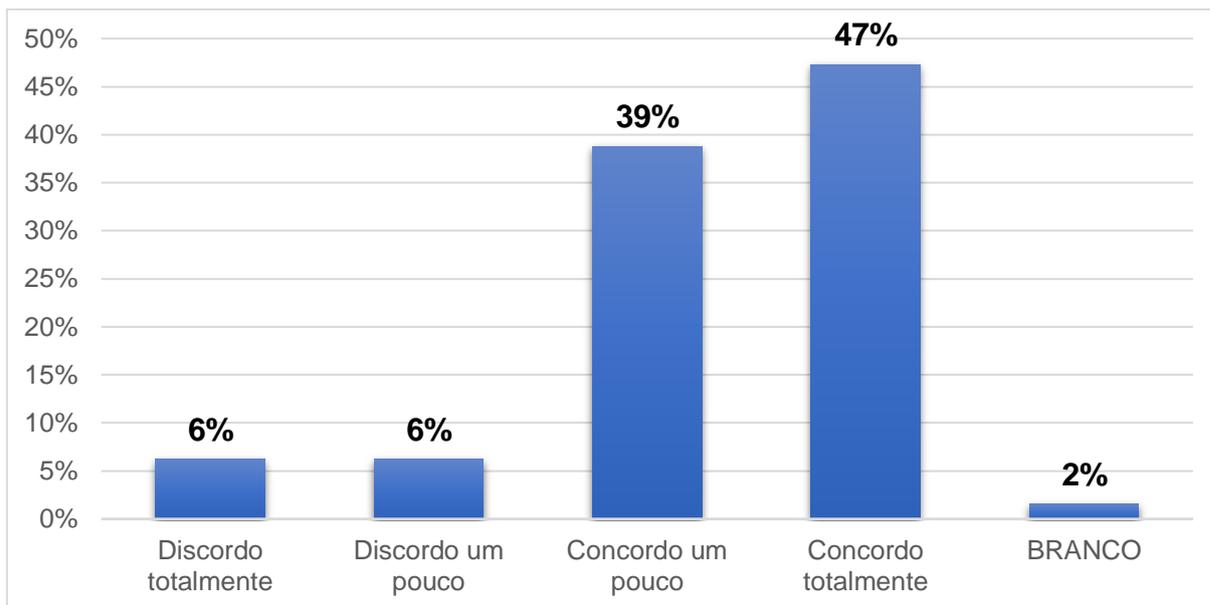
A qualidade e a eficiência dos serviços prestados pelo Poder Judiciário envolvem vários fatores que vão desde estruturas acessíveis aos usuários até a celeridade na solução dos litígios. Dessa forma, o TJPB disponibiliza diversos canais para atendimento ao jurisdicionado, dentre eles destacam-se o balcão virtual (ferramenta implantada pela Diretoria de Tecnologia da Informação do Poder Judiciário Estadual para atender cidadãos e advogados de toda parte do país) e também o atendimento via WhatsApp.

Portanto, conforme já discutido na análise do gráfico 10, a falta de pontuação para as tarefas relacionadas ao atendimento ao público, seja presencial ou virtual, demonstram grande insatisfação por parte dos servidores, e além disso pode trazer também insatisfação para os usuários, levando a reclamações e uma percepção negativa da Instituição. Razão pela qual, os resultados da análise revelam a necessidade de revisar algumas estratégias e indicadores para que a missão institucional seja alcançada.

Por outro lado, no que se refere à resolução das demandas judiciais, além da contribuição dos servidores para impulsionar os processos, cabe aos magistrados desempenhar suas funções de forma justa e célere, estimulando a solução consensual dos conflitos. Dessa forma, será possível obter a melhoria da qualidade e eficiência da prestação jurisdicional.

No Gráfico 13, é apresentada a percepção dos servidores sobre a existência de limitações nos parâmetros atualmente utilizados para aferir a produtividade dos servidores.

Gráfico 13: De maneira geral, pode-se afirmar que há limitações nos parâmetros atualmente utilizados para aferir a produtividade dos servidores.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Nesse ponto, observa-se que uma proporção significativa dos servidores concorda totalmente (47%) com essa afirmação, indicando que acredita que os parâmetros atuais têm limitações. Além disso, uma parcela considerável concorda um pouco (39%) com essa ideia. No entanto, uma minoria discorda totalmente 6% ou discorda um pouco 6% dessa afirmação.

Os resultados indicam que a maioria dos servidores percebem limitações nos parâmetros atualmente utilizados para aferir a produtividade dos servidores. Essas percepções podem refletir preocupações sobre a adequação dos critérios de avaliação existentes para capturar com precisão a complexidade e a variedade das atividades realizadas pelos servidores.

Essas limitações foram identificadas e categorizadas pelos participantes da pesquisa, totalizando 68 respostas, o que representa 53% do total de respondentes. As categorias incluem: pontuações que não contam para a avaliação, desigualdade na forma como as avaliações são conduzidas, diferenças entre as unidades que podem impactar a justiça na aplicação dos critérios, vinculação a outro servidor que pode influenciar a avaliação individual, alterações constantes nas regras estabelecidas e limitações nos próprios parâmetros utilizados pelo Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB).

Quadro 3: Respostas obtidas que tratam das pontuações que não contam para a avaliação.

Atividades que não pontuam			
P1	Algumas atividades cartorárias que são extremamente complexas não possuem pontuação compatíveis.	P23	Existe uma pontuação atribuída a determinados atos processuais que são supervalorizados e outros atos subvalorizados, fazendo com que o servidor sempre busque muitas vezes de maneira não saudável sempre fazer o que pontua mais não necessariamente buscando a resolução processual.
P7	Desempenhamos tarefas que nem sequer contam para a produtividade como precatórios, entre outros.	P24	As atividades que são valorizadas no prêmio de produtividade são as atividades de gabinete, não as atividades típicas de cartório. Uma pessoa que faz exclusivamente atividades cartorárias, trabalha o dia todo e não atinge a pontuação de um servidor de cartório que também faz atos de gabinete. Mas em algumas unidades, se o cartório fizer algum ato de gabinete, dá conflito porque o gabinete diz que o cartório altera a produtividade deles.
P3	Não considera uma certidão que o servidor faz como ato pontuado.	P25	O valor das ações realizadas no PJe.
P9	Sistemas diversos do PJe, tais como BNMP2.0, Jurisdição Delegada, Infojud, não pontuam.	P44	Algumas movimentações cartorárias diárias e necessárias não possuem peso, o que desmotiva o servidor a fazê-las.
P11	Atos de cartório são pontuados bem menos que os atos de gabinete.	P45	Muitos atos que são feitos no sistema SEEU não são pontuados, a exemplo de expedição de certidões, redistribuição de processos dentro do Estado, remessa de processo ao contador, expedição de ofício ao departamento prisional, ao TRE, entre outros.
P12	Os parâmetros utilizados para a produtividade não avaliam o trabalho do Servidor integralmente e sim parte dele. Nem todas as tarefas realizadas pelo servidor valem pontuação em que pese todas as atividades integrem o conjunto de atividades desenvolvidas.	P49	Certidões não são computadas, elaboração de precatórios no próprio TJ e no Sistema de Jurisdição Delegada, além de outras peças em outros sistemas e que demandam horas de trabalho do Servidor e não estão sendo levadas em consideração para a produtividade, como alimentação do SNA, Ofícios para Alvarás de peritos e muito mais.
P14	Muitas atividades realizadas não são pontuadas, especialmente no sistema SEEU, como distribuição, cadastramento e arquivamento das guias.	P53	Atendimento ao público, tempo em audiência.
P17	Há atos processuais que demandam tempo para realizar, a exemplo de uma certidão circunstanciada e a mesma não pontua para produtividade.	P59	Não são levadas em consideração trabalhos efetuados fora do sistema que demandam tempo, como por exemplo, expedição de mandados no sistema do CNJ, atendimento ao público, conclusões e a pontuação de certos atos é completamente desproporcional ao trabalho que efetivamente demanda, além de unificar a lista de premiação colocando varas de ramos diferentes para competir sem equalizar os diferentes tipos de trabalho.
P20	As atividades tipicamente cartorárias	P60	Servidores que exercem atribuições em

	são as que recebem a menor pontuação, a exemplo de expedição de mandados, ofícios e etc. O servidor que faz essas tarefas acaba sendo prejudicado em reação aos que minutam despachos, decisões e sentenças. Outra coisa, o cartório acaba sendo prejudicado quando o magistrado não produz, isto é, percebo cartório em dia com suas obrigações e gabinetes atolados de processo, inclusive, para sentenciar.		plataformas como Infoseg, Siel, ou balcão virtual e não é medido como pontuação no PJE, bem como CERTIDÕES que foram excluídas da pontuação, sendo este ato intrínseco ao servidor.
P22	há diversos sistemas que utilizamos para complementar o cumprimento dos processos que não são computados para aferir a produtividade.	P67	Só se leva em consideração arquivamento e alvarás, as demais atividades quase não pontuam. Vemos colegas com pontuação alta, mas com processos atrasados com mais de 100 dias pois eles escolhem o que pontuam pra cumprir.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

As respostas dos participantes revelam preocupações em relação às pontuações que não contam para a avaliação de produtividade. Um dos principais pontos levantados pelos participantes é a desvalorização das atividades cartorárias em comparação com as atividades de gabinete. Isso é evidenciado pelas observações de participantes (P1, P7, P11, P20, P24 e P44), que apontam para a menor pontuação atribuída a essas atividades, mesmo quando exigem grande complexidade e demandam um esforço considerável por parte dos servidores.

Outra preocupação levantada pelos participantes está relacionada às atividades que não são pontuadas na avaliação de produtividade. Participantes como (P3, P9, P14 e P22) destacam que certas tarefas, como expedição de certidões e utilização de sistemas diferentes do PJe, não são consideradas na avaliação, o que pode não incentivar os servidores a realizarem essas atividades. Além disso, a exclusão de atividades importantes do processo de avaliação pode distorcer a percepção da real contribuição dos servidores para os objetivos organizacionais.

Os participantes como (P23, P24, P45 e P59) mencionam que alguns atos processuais são supervalorizados em detrimento de outros, levando os servidores a priorizarem atividades mais pontuadas, mesmo que isso não contribua para a resolução efetiva dos processos. Essa desigualdade na atribuição de pontuações pode criar um ambiente competitivo e desgastante, onde os servidores se sentem pressionados a buscar pontuações mais altas a qualquer custo.

O quadro 4 mostra as falas em relação às desigualdades na avaliação.

Quadro 4: Respostas obtidas que tratam das desigualdades na avaliação.

Desigualdades na avaliação			
P2	Muitos servidores trabalham fora do horário do expediente para conseguir atender a meta da produtividade. Portanto, injusta a aferição da produtividade tal como está. Sem delimitação da aferição no horário do expediente ou pela quantidade de horas trabalhadas	P38	Não são avaliadas muitas atividades, tais como atendimento ao público, problemas de TI que resolvemos, gravações de audiências e inserção no PJEMidia.
P21	A quantidade distribuída de processos entre os servidores; ações que são realizadas pelos servidores em outros sistemas e não são computadas; a unificação de competências, onde existem pontuações penais que são bastante diferentes das cíveis.	P43	Existem algumas tarefas cartorárias que ainda não passam pelos sistemas processuais e não são avaliadas para efeito da produtividade, a exemplo do atendimento às partes e advogados no balcão físico ou virtual, como também a expedição de peças processuais, que mesmo realizadas nos sistemas, não são aferidas para o cômputo da produtividade, a exemplo da expedição e cadastro de guias de execução.
P35	Não leva em conta trabalhos fora do sistema, atendimento presencial, atendimento via WhatsApp, parece que o sistema de pontuação foi feito por uma equipe que não entende de trabalho de cartório.	P46	O prêmio de produtividade estimula o aumento da produtividade cartorária e conseqüentemente diminui a morosidade processual, entretanto precisa-se de um plano estratégico para alcançá-la, devidamente monitorado pelo gestor, uma vez que as limitações são aparentes. As varas únicas são as maiores prejudicadas pela diversidade de sistemas utilizados, bem como a variedade e complexidade de processos a serem julgados, que muitas vezes demoram décadas para serem extintos. Há ainda a questão dos servidores limitados, cujas tarefas não possuem pontuação na produtividade, entre outras limitações.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Uma das preocupações expressas pelos participantes é a falta de consideração de atividades realizadas fora do horário de expediente ou além da carga horária regular de trabalho. Participantes como P2 apontam para a injustiça na avaliação da produtividade quando não há uma delimitação clara do horário de aferição ou uma consideração adequada das horas extras trabalhadas pelos servidores para atender às metas de produtividade.

Outra preocupação levantada pelos participantes está relacionada à distribuição desigual de processos entre os servidores e à falta de consideração de certas atividades para efeitos de produtividade. Participantes como (P21 e P43) destacam que algumas ações realizadas pelos servidores, como atendimento ao

público e expedição de peças processuais, não são computadas na avaliação de produtividade, o que pode levar a uma subvalorização do trabalho realizado.

Além disso, os participantes expressam preocupação com a falta de consideração de trabalhos realizados fora dos sistemas (PJe e SEEU), como atendimentos presenciais e via WhatsApp. Participantes como P35 destaca que o sistema de pontuação parece não levar em conta o trabalho realizado nos cartórios, o que pode levar a uma subavaliação das atividades realizadas nesse contexto.

No quadro 5 traz as respostas que tratam das diferenças entre as unidades.

Quadro 5: Respostas obtidas que tratam das diferenças entre as unidades.

Diferenças entre as unidades			
P3	A equidade entre uma vara cível e criminal ou uma vara de executivo fiscal com um Juizado; servidores que usam estratégias não corretas em movimentações processuais para subir sua pontuação no quadro de produtividade.	P36	Cumprimento em lote. Não sei se realmente estaria no rol das limitações, mas esse fator premia mais os servidores que trabalham em unidades judiciárias cujos os processos são semelhantes, possibilitando o cumprimento em lote, ensejando uma produtividade maior para os que utilizam desse meio, em detrimento daqueles que não tem essa oportunidade.
P4	Quantidade de processo em cada cartório, onde temos cartório com 500 processos e outros cartórios com 3.500 processos e a mesma quantidade de servidores.	P39	Competição de varas mistas com varas privativas se torna muitas vezes injusto.
P5	Distribuição das tarefas não é igualitária, privilégio de alguns servidores que auxiliam os magistrados fazendo tarefas do gabinete. Má distribuição dos pontos por tarefa.	P40	Os parâmetros não estão voltados à realidade que se tem na maioria das unidades judiciárias.
P6	Há diferenças significativas no quantitativo de servidores lotados nas unidades judiciárias, mas isso não é considerado pelo TJ.	P50	A produtividade da vara leva em consideração o número de servidores lotados? Se não, como fazer para essa equiparação? Com tantos sistemas externos (serasajud, pjemídias, balcão virtual, etc) é possível aferir a produtividade para quem realiza esses atendimentos? A meta de premiação não poderia ser proporcional sem exclusão e competição com outras varas que muitas vezes deram seu melhor, mas que por outros fatores não conseguiram ficar no ranking?
P31	Determinadas exigências para premiação que deixa de fora varas da produtividade, um exemplo seria as que tem pouco servidores e muito trabalho nunca são contempladas. O ideal seria verificar a produtividade individual de cada servidor, mas vendo essa realidade. Então acho que deveria ter premiação pra essas varas de	P54	Por exemplo, uma comarca de vara única onde os servidores trabalham na área cível e criminal ao mesmo tempo (maior o nível de dificuldade) e possui uma quantidade grande de processos gerando também maior demanda de atendimento ao público (uma parte do trabalho extremamente desgastante e não reconhecida).

	"realidades difíceis", não deixando-as sem premiação.		
P32	Não leva em consideração a competência da Vara. Assim, uma Vara Mista que tem competência criminal por distribuição, entorpecentes, violência doméstica e Fazenda Pública é totalmente prejudicada com a pontuação para a premiação, visto que trabalha com processos complexos, morosos e com prazos bastantes distintos.	P56	Não se pontua proporcional por número de processos e o número de servidores na vara; não se diferencia de vara única e varas especializadas.
P33	Varas com competências e cargas de trabalhos diferentes, mesmo havendo critérios diversos, fica injusto para algumas varas. O sistema apresenta vários erros na apuração dos dados (exemplo: constando processos suspensos como pendentes, etc.), prejudicando algumas varas que não acompanham esses critérios. Servidores que trabalham e produzem muito, mas por conta dos outros servidores, não obtém nota mínima para ganhar o prêmio, ou varas que trabalham com juízes que não tramitam os processos com celeridade, também irá prejudicar a produtividade dos servidores.	P58	Não é levado em consideração o número de servidores que trabalham na unidade.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

O Quadro 5 revela às diferenças entre as unidades judiciárias e suas implicações na avaliação de produtividade. Uma das questões mais recorrentes diz respeito à falta de equidade entre as diversas varas, tanto em termos de distribuição de processos quanto de recursos humanos. Por exemplo, participantes (P4, P6, P31, P33, P40, P50, P56 e P58) apontam para disparidades significativas no número de processos e de servidores para cada unidade, o que pode levar a uma distribuição desigual da carga de trabalho e, conseqüentemente, a uma avaliação injusta da produtividade.

Além disso, os participantes expressam preocupação com a falta de observância das competências e características específicas de cada vara na avaliação de produtividade, participantes (P3, P32, P36, P39 e P54) destacam que varas com competências e cargas de trabalho diferentes são prejudicadas pelo sistema de pontuação uniforme, que não leva em conta as nuances de cada contexto.

Além disso, há preocupações sobre a premiação e reconhecimento das varas que enfrentam condições de trabalho mais desafiadoras. Participantes como P31 destacam a necessidade de reconhecer e premiar as varas que operam em

"realidades difíceis", garantindo que não sejam deixadas de fora dos incentivos de produtividade.

O quadro 6 traz as falas em relação ao prêmio de produtividade estar vinculado a outro servidor ou Unidade.

Quadro 6: Respostas obtidas que tratam da vinculação a outro servidor ou Unidade.

Vinculação a outro servidor ou unidade			
P19	As varas criminais que tem como maior ponto avaliador as ações penais distribuídas, dependem muito dos promotores atuantes, o que leva a um grande arquivamento de inquéritos policiais em algumas varas e a um grande número de denúncias em outras varas, o que faz com que as varas em que os promotores atuantes são mais rígidos, ficam com um quantitativo maior de ações para instruir e arquivar, que é o que importa para os parâmetros, causando assim uma limitação quanto aos parâmetros de produtividade avaliados. Servidores que trabalham mais e que não alcançam os níveis exigidos, verso, servidores que trabalham menos e alcançam os parâmetros, estando sempre com maiores premiações.	P57	Sou contrária a política de premiação desigual adotada no TJ. Muita gente trabalha muito e não tem reconhecimento algum. Gente trabalha menos e consegue se destacar em face de sua unidade também ganhar a premiação. Muito desproporcional os critérios adotados.
P26	A produtividade traz malefícios ao trabalho, pois promove uma competição desumana entre os servidores, onde uns tem mais chances e outros não, por diversos fatores, uma forma mais justa poderia ser criada, onde todos pudessem trabalhar bem, estabelecendo uma meta única, avaliada como justa, pra que todos pudessem se aprimorar nas tarefas pra conseguir o objetivo único onde todos ficassem satisfeitos, isso seria justiça.	P61	A gratificação deveria ser concedida a todos que atingissem determinadas metas, e não se premiando apenas algumas unidades. É concedida uma premiação com a nomenclatura de "gratificação".
P29	A gratificação da produtividade está vinculada a outros servidores. Essa avaliação deve ser feita de forma individual e não vinculada ao gabinete ou à produtividade de outros colegas.	P63	Deveria haver uma meta a cumprir e o servidor que alcançasse seria premiado, independentemente de seu cartório, mas que esta meta fosse feita de acordo com o tipo de Vara, se única ou especializada, pois a única fica em desvantagem nos cumprimentos, isto seria mais justo, e faria com que todos trabalhassem de forma eficaz sem competitividade com os outros colegas, e sim, consigo mesmo.
P30	O prêmio de produtividade deveria ser individual, pois sempre fui primeiro lugar e nunca recebi nada. Do contrário de quem não fez nada e recebeu prêmio máximo.	P65	Acho o método da produtividade injusta, porque depende do gabinete, por mais que a pontuação do servidor seja alta.
P34	Dos servidores não, mas das unidades sim, não podemos colocar todo mundo	P66	Visto que para o servidor receber a premiação o gabinete, obrigatoriamente,

	com os mesmos critérios.		tem que estar descongestionado de processos. Em nada adianta o servidor produzir/pontuar se o gabinete não descongestionar.
--	--------------------------	--	---

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

As respostas dos participantes (P19, P29 e P30) tratam da vinculação do prêmio de produtividade a outros servidores, em vez de ser uma avaliação individual. Esse ponto levanta várias questões sobre justiça e equidade na distribuição de reconhecimento e incentivos. O participante 19 destaca a influência significativa dos promotores de justiça nas atividades das varas criminais, ressaltando como a distribuição das ações penais entre as varas pode variar consideravelmente e afetar a avaliação da produtividade. Sua crítica principal é direcionada à dependência excessiva da atuação dos promotores, o que pode distorcer os resultados da avaliação e resultar em recompensas injustas para os servidores. Além disso, ele aponta para a disparidade entre o esforço dos servidores e a recompensa recebida, evidenciando que alguns podem ser reconhecidos de forma desproporcional em relação ao seu verdadeiro trabalho.

Por sua vez, o participante 29 argumenta que a avaliação de produtividade deveria ser realizada de forma individual, sem estar vinculada ao desempenho de outros colegas de trabalho ou ao funcionamento do gabinete como um todo. Essa perspectiva enfatiza a importância de reconhecer o esforço e as contribuições individuais dos servidores, sem que eles sejam prejudicados por fatores externos sobre os quais não têm controle direto.

Já o participante 30 compartilha uma experiência pessoal de injustiça, na qual, apesar de apresentar um desempenho superior, nunca recebeu reconhecimento ou prêmio de produtividade. Isso suscita preocupações sobre a falta de transparência e equidade no processo de premiação, sugerindo que alguns servidores podem ser favorecidos em detrimento de outros. Sua crítica central se concentra no sistema atual de avaliação, que não parece considerar de forma justa e precisa o desempenho dos servidores, resultando em uma percepção generalizada de desvalorização e injustiça.

Além disso, as respostas destacam a competição desigual entre os servidores, ocasionada pela unidade em que ele é lotado (P26, P34, P57, P63, P65 e P66), onde alguns servidores podem se destacar devido a unidade, enquanto outros podem ser deixados para trás, apesar de seus esforços e terem desempenho

superior. Isso fica claro na fala do participante 26 que destaca a competição desumana entre os servidores, sugerindo a criação de um sistema mais justo, onde todos possam trabalhar para um objetivo comum. Por outro lado, o participante 34 reconhece as diferentes características e desafios de cada unidade, considerando injusto impor um único conjunto de critérios para avaliação da produtividade. O participante 57 expressa descontentamento com a política de premiação desigual, considerando os critérios adotados como desproporcionais. Por sua vez, o participante 63 propõe a criação de metas ajustadas de acordo com o tipo de Vara, visando promover um ambiente de trabalho mais justo e eficaz. Já os participantes 65 e 66 destacam a injustiça do sistema de premiação vinculado à unidade, onde alguns servidores podem não ter o desempenho funcional reconhecido, apesar de seus esforços e produtividade superior, devido a fatores externos sobre os quais não têm controle.

Nesse contexto, as respostas sugerem que a vinculação do prêmio de produtividade a outros servidores ou unidades pode levar a uma distribuição desigual dos prêmios, com alguns sendo beneficiados enquanto outros são deixados de fora.

O quadro 7 destaca as respostas obtidas que tratam das regras sempre em mudança

Quadro 7: Respostas obtidas que tratam das regras sempre em mudança.

Falta de previsibilidade das regras	
P47	As regras mudam constantemente ao longo do ano, inviabilizando adaptação devida. Mais complexo ainda quando se trata de cartório unificado. Devia existir uma produtividade mínima para que todos pudessem alcançar.
P62	A regra da premiação muda de forma constante, não sabemos quais são os parâmetros de avaliação. Existe servidores que tem uma pontuação muito acima da média, não sabemos como alguns colegas alcançam tais pontuações. Muitas das nossas movimentações não geram pontuação alguma. Existem servidores que estão com todas as atividades cumpridas e a pontuação não chega a 30% daquele que está com pontuação astronômica. Fica a dúvida, como tais servidores alcançam essas pontuações. Sendo assim, desejamos mais transparência na regra do jogo.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

O participante 47 menciona que as regras mudam ao longo do ano, tornando difícil a adaptação, especialmente em cartórios unificados. Ele sugere a necessidade

de uma produtividade mínima acessível a todos, proporcionando uma base mais estável e justa para a avaliação.

Por outro lado, o participante 62 expressa preocupação com a falta de transparência e clareza nas regras de premiação, observando que as mudanças frequentes tornam difícil entender os parâmetros de avaliação. Ele destaca a disparidade na pontuação entre os servidores, onde alguns alcançam pontuações muito altas sem uma clara explicação de como isso é possível. O participante enfatiza a necessidade de maior transparência e clareza nas regras do jogo para garantir uma avaliação mais justa e compreensível para todos.

Essas falas ressaltam a importância da estabilidade e previsibilidade nas regras de avaliação de produtividade, bem como da transparência para garantir a confiança e o engajamento dos servidores. Mudanças constantes e falta de clareza podem levar a uma sensação de injustiça e desmotivação entre os colaboradores, prejudicando o ambiente de trabalho e a eficiência do sistema de avaliação.

O quadro 8 trata das limitações dos parâmetros utilizados na visão dos participantes.

Quadro 8: Respostas obtidas que tratam das limitações dos parâmetros utilizados.

Limitações dos parâmetros utilizados			
P10	Não se sabe como se utiliza, uma vez que quando se inicia o ano já tem servidor pontuando mais do que outros durante todo o mês.	P18	Parâmetros injustos do ponto de vista de servidores de Comarcas em que há grande volume de produção, mas zero iniciativas de centro de solução de conflitos e conciliação e outras iniciativas por parte do magistrado titular, que tem zero interesse em que os servidores recebam tal gratificação.
P13	Pontuação baixa para alguns parâmetros e alta para outros menos importantes.	P41	O valor da pontuação de expedição de Edital. A data para o encerramento da pontuação se entende até o recesso, prejudicando a avaliação.
P14	Limitações quanto aos parâmetros usados referentes à quantidade de processos/quantidade de servidor de cada vara como também as peculiaridades das ações em tramitação.	P48	Não há como aferir complexidade do trabalho; não há bloqueio para o servidor que se encontra de férias não trabalhar, podendo ser conferida como liberalidade dele e não uma imposição da chefia. Ao fim do ano, há trabalho extra no recesso.
P15	Os parâmetros não apresentam um bom padrão de objetividade.	P68	Movimentação não mede produtividade. Tem servidor que faz inúmeras movimentações inadequadas só para pontuar, e ainda movimenta dígitos de outros servidores sem permissão, só para pontuar. A ideia de que o servidor que está em primeiro lugar na produtividade é servidor eficiente é ilusão. E mais, existem inúmeros casos de unidades "premiadas" que só obtiveram o selo e a premiação

		fazendo "manobras" indevidas para atingir a finalidade. Isso não é nenhuma novidade.
--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Várias falas dos participantes apontam para a falta de transparência, objetividade e equidade nos parâmetros usados na avaliação do prêmio de produtividade. O participante 10 levanta a questão da falta de clareza e equidade no processo de avaliação, observando que alguns servidores parecem pontuar mais do que outros desde o início do ano, sem uma explicação clara sobre como isso ocorre.

Já o participante 18 destaca a injustiça dos parâmetros, especialmente em comarcas com grande volume de produção, onde a ausência de iniciativas por parte do magistrado pode prejudicar a gratificação dos servidores.

O participante 13 aponta para a disparidade na pontuação atribuída a diferentes parâmetros, destacando que alguns são considerados menos importantes, mas recebem uma pontuação mais alta, enquanto outros, mais relevantes, têm uma pontuação baixa.

Outros participantes, como o 41 e o 48, mencionam limitações específicas nos parâmetros, como a falta de consideração pela complexidade do trabalho, a pontuação de expedição de edital e a data para o encerramento da pontuação, que podem prejudicar a avaliação.

Por fim, o participante 68 ressalta a falta de objetividade nos parâmetros, mencionando que a movimentação de processos não é necessariamente um indicador de produtividade real, e que alguns servidores podem manipular o sistema para pontuar mais, sem que isso reflita efetivamente sua eficiência.

Essas falas evidenciam a necessidade de revisão e aprimoramento dos parâmetros de avaliação de produtividade, visando garantir uma avaliação mais justa, transparente e precisa do desempenho dos servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados da pesquisa revelaram diversos aspectos críticos que envolvem o sistema de recompensas por produtividade implementado pelo Tribunal de Justiça da Paraíba, destacando as percepções e insatisfações dos servidores em relação aos critérios e parâmetros estabelecidos na Resolução nº 16/2023. A análise revelou que a falta de participação dos stakeholders na definição desses critérios pode ter contribuído para a percepção negativa dos servidores.

O prêmio de produtividade do TJPB, embora regulamentado com o intuito de recompensar servidores, apresenta falhas em promover um bom clima organizacional. Para os participantes, a atual política de premiação é injusta e desproporcional, pois não reconhece adequadamente os esforços individuais. Além disso, os resultados mostraram uma percepção generalizada de que os critérios atuais não capturam adequadamente a complexidade e a diversidade das atividades realizadas.

Com base nos dados analisados, foi possível perceber que para avaliar a produtividade e o desempenho dos servidores é essencial considerar o contexto no qual estão inseridos, pois a forma e os requisitos adotados não são de responsabilidade exclusiva dos serventuários, dependem também do trabalho e do engajamento dos juízes de suas unidades, que desempenham papel fundamental na condução dos processos, na definição das prioridades e na promoção de iniciativas que visem a eficiência e a celeridade dos procedimentos.

Nesse contexto, a governança judicial implementada no Tribunal de Justiça da Paraíba, através da Resolução nº 44/2022, é considerada estruturada e abrangente, buscando sempre acompanhar de forma efetiva a execução das Metas Nacionais, alinhadas às diretrizes definidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Além disso, a avaliação e monitoramento contínuos do desempenho de servidores e também dos magistrados são priorizados para identificar pontos de melhoria.

Contudo, embora os princípios da governança institucional do TJPB incluam liderança, transparência, efetividade, ética, integridade e *accountability*, a investigação sobre a percepção dos servidores em relação à equidade, justiça e valores dos prêmios revelam opiniões divergentes, demonstrando que estes aspectos precisam ser abordados de forma mais efetiva, pois é complexa a relação entre incentivos financeiros e satisfação no trabalho.

Ademais, é importante ressaltar que uma avaliação de produtividade focada em indicadores de desempenho quantitativos acaba negligenciando aspectos qualitativos importantes do trabalho realizado. Dessa forma, os servidores podem priorizar atividades que pontuem mais, mesmo que estas não sejam as mais urgentes ou necessárias, distorcendo a verdadeira prioridade das tarefas. Assim, atividades essenciais podem ser negligenciadas, comprometendo não só a eficiência e a eficácia dos serviços prestados, como também a qualidade do trabalho, em razão da necessidade de maximizar a produção.

Diante dessas constatações, propõe-se a elaboração de um plano de ação, por meio de um relatório técnico. Esse plano visa destacar as limitações dos parâmetros atualmente adotados pelo TJPB para avaliar a produtividade dos servidores e sugerir uma revisão e ajustes desses critérios. A proposta é que não sejam apenas consideradas a quantidade de atos praticados em sistemas processuais, mas também sejam observadas a complexidade e o tempo dedicado a cada atividade realizada nas unidades.

Outrossim, é fundamental desenvolver mecanismos para reconhecer e premiar as varas que enfrentam desafios adicionais, assegurando que todos os servidores sejam incentivados e recompensados de forma adequada pelo seu trabalho, independentemente das condições em que atuam. Além disso, é importante promover uma cultura organizacional que valorize a colaboração e o esforço conjunto, mas também reconheça o mérito individual. Uma possibilidade a ser considerada é a extensão da gratificação aos servidores que atingem uma boa produtividade mesmo em varas que não são premiadas, como forma de reconhecer e incentivar o desempenho em todas as unidades.

Diante dessas questões, fica claro que é necessário um esforço conjunto para revisar e aprimorar os parâmetros de avaliação de produtividade. Isso inclui garantir a transparência e a objetividade dos critérios utilizados, bem como considerar adequadamente a complexidade e as particularidades do trabalho realizado pelos servidores. Somente assim, será possível estabelecer um sistema de avaliação mais justo, confiável e eficaz, que reconheça e valorize adequadamente o esforço e a contribuição de cada indivíduo para o bom funcionamento do judiciário.

Para pesquisas futuras, sugere-se explorar mais a fundo o impacto das discrepâncias entre as unidades judiciárias do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) nos resultados da premiação por produtividade. Investigar como as diferenças no

volume de processos, distribuição de tarefas e recursos humanos entre as varas influenciam no sistema de premiação para aprimorar a governança judicial e promover um ambiente de trabalho mais justo e colaborativo. Além disso, seria interessante analisar a eficácia de possíveis ajustes nos critérios de avaliação propostos, avaliando como essas mudanças impactam a motivação, satisfação e desempenho dos servidores ao longo do tempo. Essas pesquisas podem contribuir para uma melhor construção do sistema de premiação.

REFERÊNCIAS

- AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. de A. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista Direito GV, São Paulo**, v. 1, n. 1, p. 183-202, 2012.
- ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. **Interactive Statistics**. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- ALMEIDA, V. N. de. Indicadores de Desempenho e Qualidade de Serviços no Poder Judiciário Brasileiro: estudo de caso no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Dissertação** (Programa de Pós-graduação em Gestão e Políticas Públicas), Universidade de Lisboa, 2024.
- AMORIM, D. V. de.; FERREIRA, R. S.; ABREU, N. R. de. Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. **IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**, 21 de outubro de 2007.
- ARAÚJO, M. P. de. Gestão Estratégica e práticas inovadoras na Justiça Federal. **Monografia** (MBA em Poder Judiciário), Escola de Direito do Rio de Janeiro – Fundação Getúlio Vargas, 2008.
- ARAÚJO, W. **Gestão e eficiência no Judiciário**. Jornal o Povo, edição desta do dia (14/02). TJCE, 2020. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/gestao-e-eficiencia-no-judiciario/>. Acesso em: 17 maio. 2023.
- ASSIS, L. O. M. de. Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: O caso da segurança pública em Minas Gerais. **Dissertação** (Mestrado Administração Pública e Governo), Fundação Getúlio Vargas, 2012.
- ASSIS, L. O. M. de.; REIS NETO, M. T. Remuneração Variável por Desempenho no Setor Público: Investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado Brasileiro. **Revista Gestão.Org.**, v. 9, n. 3, p. 585-614, 2011.
- BACELLAR, R. P. **Administração Judiciária - com justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BLAY, M. Aplicação Prática de um Sistema de Incentivos: A Remuneração Variável como Ferramenta Estratégica. **Dissertação** (Mestrado apresentada ao curso de Master in Business Administration), São Paulo: EAESP/FGV, 1995.
- BOHTE, J.; MEIER, K. J. Goal displacement: Assessing the motivation for organizational cheating. **Public Administration Review**, v. 60, n. 2, p. 173-182, 2000.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Resolução no 510, de 7 de abril de 2016**. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BURGESS, S.; RATTO, M. The role of incentives in the public sector: Issues and evidence. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 19, p. 285-300, 2003.

CAVALCANTI, A. L. B. B. Gestão Administrativa no Poder Judiciário sob a visão do Juiz-Gestor. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração Pública). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande – Sousa-Paraíba - Brasil, 2023.

CELANT, J. H. P. **Mediação e Conciliação**: Formas de responsabilidade e autonomia dos indivíduos na solução de conflitos [recurso eletrônico] - Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2022.

CHAVES FILHO, J. B. R. A remoção dos servidores do Poder Judiciário da Paraíba lotados na comarca da 6ª região: um diagnóstico organizacional. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2021.

CNJ. **Justiça em Números (dados de 2016)**. Indicadores do Poder Judiciário: panorama do Judiciário Brasileiro. Conselho Nacional de Justiça – CNJ, Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 18 maio. 2023.

CNJ. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Conselho Nacional de Justiça – CNJ, Brasília, 2020a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 16 maio. 2023.

CNJ. **Resolução nº 331 de 20 de agosto de 2020**. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ para os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal. Conselho Nacional de Justiça – CNJ, Brasília, 2020b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3428>. Acesso em: 16 maio. 2023.

CNJ. **Resolução nº 67, de 3 de março de 2009**. Aprova o Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. Conselho Nacional de Justiça – CNJ, Brasília, 2009. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_67_03032009_22032019151610.pdf. Acesso em: 16 maio. 2023.

CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. de O.; LOPES, J. R. S. A Identificação das Dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma dos Sistemas Judiciais. O Caso dos Tribunais Portugueses. **Lex Humana, Petrópolis**, v. 10, n. 2, p. 60–86, 2018.

CREMASCO, D. J. Governança Judicial no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. **Dissertação** (Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), 2016.

DENZIN, N. K. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 4ª edição. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2017.

DRUCKER, P. **O Gestor Eficaz**. 11ª edição, LTC, 1990.

DUNLEAVY, P.; *et al.* New public management is deadlong live digital-era governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, n. 3, p. 467-494, 2005.

FERREIRA, D. M. L. Análise do comprometimento organizacional em uma organização pública no contexto de um plano de metas: Um estudo de caso. **Monografia** (Pós-graduação em Gestão Estratégica), Departamento de Ciências Administrativas, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2010.

FERREIRA, R. C. da S. Avaliação das políticas de prêmio por produtividade nas escolas públicas brasileiras: Contribuições da gestão educacional de Pernambuco. **Dissertação** (Programa de Pós-Graduação em Economia), da Universidade Federal de Pernambuco, 2022.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6 ed. Atlas, 2019.

GOMES, A. O.; ALVES, S. T. de J.; SILVA, J. T. Relação entre investimento em tecnologia e produtividade de tribunais no Brasil. **Anais do Encontro de Administração da Justiça**, Brasília, 2018. Disponível em: https://enajus.org.br/2018/assets/sessoes/020_EnAjus.pdf?cache=false. Acesso em: 18 maio. 2023.

GONZAGA, R. P.; FREZATTI, F.; CKAGNAZAROFF, I. B.; SUZART, J. A. da S. Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: alterações dos indicadores e metas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 1–21, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150331>. Acesso em: 17 maio. 2023.

HALLGREN, A.; MESSIAS, R. M. **Empresa eficaz e sólida é a que explora plenamente sua produtividade**. {internet}, Beco sem saída, 2008. Disponível em: <https://becocomsaidasebrae.wordpress.com/2008/11/17/empresa-eficaz-e-solida-e-a-que-explora-plenamente-sua-produtividade/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

HIGA, A. S.; CASTRO, M. P.; OLIVEIRA, S. Z. de. **Manual de Direito Administrativo**. 1 ed. São Paulo: Rideel, 2018.

HOLMSTRÖM, B. Moral hazard in teams. **Bell Journal of Economics**, v. 13, p. 324-340, 1982.

JUNIOR CREMASCO, D. Governança judicial no tribunal de justiça no Estado de Rondônia. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-

Graduação Mestrado em Administração (PPGA), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2016.

KANDEL, E.; LAZEAR, E. Peer Pressure and Partnerships. **Journal of Political Economy**, v. 100 n. 4, p. 801-817, 1992.

KRUYEN, P. M.; GENUGTEN, M. V. Opening up the Black Box of Civil Servants' Competencies. *Public Management Review*, v. 22, n. 1, p. 118-140, 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9 ed. Atlas, 2021.

MANZI, R. M.; SOUSA, M. de M. A Relação entre a Demanda e Desempenho dos Magistrados Possui um Modelo Funcional em Forma de U Invertido? **Encontro de Administração da Justiça – EnAJUS**, Curitiba: IBEPES, 2020.

MENDES, R. A. de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Braz. J. of Develop., Curitiba**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.

MENDOZA, X.; VERNIS, A. The changing role of governments and the emergence of the relational state. **Corporate Governance**, v. 8, n. 4, p. 389-396, 2008.

MOURA, M. T. R. de A. **Intercâmbio judiciário**: Os impactos da repercussão geral no Superior Tribunal de Justiça. Doutrina: edição comemorativa, 30 anos. Tradução. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2019. Disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/publicacaoainstitucional/index.php/Dout30anos/article/view/3790/3909>. Acesso em: 03 abr. 2023.

NEGRI, S.; PEDRON, C. D. Governança em valor público no Poder Judiciário Brasileiro. **Anais do Encontro de Administração da Justiça**, Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2019/262.pdf>. Acesso em: 14 maio. 2023.

NG, G. Y. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, 2011.

OLIVEIRA, A. C. M. de. Governança judiciária: a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição no CNJ e no TJSP. **Dissertação** (Mestrado em Direito do Estado) - Faculdade de Direito, University of São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.2.2022.tde-27092022-120312>. Acesso em: 16 maio. 2023.

OLIVEIRA, A.; MELO, J.; RIBEIRO, C. A gestão estratégica dos recursos humanos: o caso da Sasal, S.A. – Faurecia. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 28, p. 57-74, 2020.

OLIVEIRA, F. L. de.; CUNHA, L. G. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV, São Paulo**, v. 16, n. 1, p. e1948, 2020.

PANSIERI, F. **Conselho Nacional de Justiça**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/52/edicao-1/conselho-nacional-de-justica>. Acesso em: 18 maio. 2023.

PARAÍBA. **Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010**. Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba. Governo da Paraíba, 2010. Disponível em: https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/anexos/2021/10/loje_atualizada_-_junho_2020_0.pdf. Acesso em: 16 maio. 2023.

PARAÍBA. **Lei Estadual nº 11.651, de 19 de março de 2020**. Dispõe a regulamentação a gratificação anual de produtividade dos servidores e o Selo de Eficiência do Tribunal de Justiça da Paraíba. Diário Oficial do Estado de Paraíba, 19 mar. 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/documentos/1136438859/resolucao-n-38-de-2020-04-12-2020-do-tjpb>. Acesso em 08 mar. 2023.

PEREIRA, S. P. M.; CORREIA, P. M. A. R.; LUNARDI, F. C. Desafios na Implementação Da Nova Gestão Pública na Judicatura Portuguesa: O Juiz Tradicional Versus O Juiz Gestor. **Humanidades & Inovação**, v. 9, n. 19, p. 125-134, 2022.

PEREIRA, A. R., PASSOS, C., & RIBEIRO, C. A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional: um estudo no setor bancário. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 30, p. 481-503, 2022.

PEREIRA, R. R.; PACHECO, I. B. G.; PEDRO FILHO, F. de S. Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 88049–88067, 2021.

PERIUS, O.; ARAUJO, R. E-PROC rumo à Governança Judiciária. **Revista Vertentes do Direito**, v. 4, n. 2, p. 168–190, 2017. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/direito/article/view/23590106.2017v4n2p168>. Acesso em: 8 maio. 2023.

PERRY, J. L.; ENGBERS, T. A.; JUN, S. Y. Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. **Public Administration Review**, v. 69, n. 1, p. 1-31, 2009.

PINHEIRO, C. R. R. O modelo gerencialista implantado no poder judiciário e o impacto na magistratura. **Tese** (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNICAMP-30_c5f168550879e1e836216576d6c48fd2. Acesso em: 19 maio. 2023.

REIS NETO, M. T.; ASSIS, L. O. M. de. Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: O acordo de resultados e o prêmio por produtividade, **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p. 75-90, 2010.

RIBEIRO, L. A Emenda Constitucional 45 e o acesso à Justiça. **Revista Direito GV, São Paulo**, v. 4, n. 2, p. 465-492, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 3ª edição. São Paulo, Atlas, 2008.

RUSSO, A. R. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Poder Judiciário), Faculdade Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, FGV, 2009.

SANTOS, D. A. dos.; AYRES, M. A. C.; CASTRO, N. de J. P. de. Práticas Motivacionais no Tribunal de Justiça do Maranhão: Uma reflexão dos servidores da comarca de passagem franca acerca da Gratificação por Produtividade Judiciária – GPJ. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 6, n.12, p. 271-282, 2019.

SELL, F. F.; BEUREN, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Influência de Fatores Contingenciais no Desempenho Municipal: evidências inferenciais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, p. 1–13, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.164058>. Acesso em: 17 maio. 2023.

SHAOUL, J., STAFFORD, A.; STAPLETON, P. Accountability and corporate governance of public private partnerships. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 23, n. 3, p. 213-229, 2012.

SILVA, H. C. G. A inovação na política judiciária nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses: reflexões a partir do prêmio conciliar é legal. **Dissertação** (Mestrado em Administração Pública). Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019.

SILVA, P. A. da.; ARENA FILHO, P. R. SER Juiz ou Ser Gestor - Percepções e práticas de gestão judiciária na Magistratura Estadual, Federal e do Trabalho no Estado de São Paulo. **Direito Público**, v. 17, n. 91, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/3449>. Acesso em: 18 maio. 2023.

SILVA, S. B. da. Governança no Poder Judiciário: uma análise comparativa entre indicadores. **Dissertação** (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2023.

SILVA-DIAS, E. P. da. **Governança Judicial**: Estratégia para a efetividade da gestão no judiciário. In: Produção de conhecimento: visões e perspectivas. Rio de Janeiro: Pembroke Collins, 2021. Disponível em: www.pembrokecollins.com. Acesso em: 18 maio. 2023.

SMYTH, S. Contesting public accountability: a dialogical exploration of accountability and social housing. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 23, n. 3, 230 – 243, 2012.

STF. Supremo Tribunal Federal. **MS 28872 AgR**. Relator(a): Min. Ricardo Lewandowski, Tribunal Pleno, julgado em 24/02/2011, DJe-051 DIVULG 17-03-2011 PUBLIC 18-03-2011 EMENT VOL-02484-01 PP-00032, 2011.

TELLES, C. O.; ASSIS, L. O. M. de. Inovações recentes na remuneração variável em Minas Gerais: Características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados. **II Congresso Consad de Gestão Pública**, 6, 7 e 8 de maio de 2009.

TENÓRIO, T. R. dos. S.; SOUZA, F. G. de. Quais fatores influenciam na Eficiência Judicial? uma análise dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros. **21º USP International Conference in Accounting**, São Paulo, 28 a 30 de julho de 2021. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3482.pdf>. Acesso em: 17 maio. 2023.

TJPB. **Resolução 05 de 19 de fevereiro de 2020**. Institui o Selo de Eficiência. Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba – TJPB, 2020. Disponível em: https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/resolucao_no_05_2020.pdf. Acesso em: 16 maio. 2023.

TJPB. **Resolução nº 44, de 16 de dezembro de 2022**. Institui a política e o sistema de governança institucional do Poder Judiciário do Estado da Paraíba. Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba – TJPB, 2022. Disponível em: https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/Resolucao_44_2022078776_-_Sistema_de_Governanca_PUBLICADA_16_12_2022.pdf. Acesso em: 16 maio. 2023.

TJPB. **Resolução Nº 16 /2023**. Regulamenta, para o ano de 2023, a gratificação anual de produtividade dos servidores das unidades judiciárias do primeiro grau, na forma da Lei Estadual nº 11.651, de 19 de março de 2020 e o Selo de Eficiência do Tribunal de Justiça da Paraíba. Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba – TJPB, 2023. Disponível em: https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/Resolucao_TJPB_no_16-2023.pdf. Acesso em: 10 abr. 2024.

TJPB. **Painel de Produtividade**. Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba – TJPB, 2024. Disponível em: <https://www.tjpb.jus.br/painel-bi/painel-de-produtividade-individual-dos-servidores>. Acesso em: 16 mai. 2024.

TORFING, J.; *et al.* **Public Governance Paradigms: Competing and Co-Existing**. Cheltenham, UK and Northampton, MA: Elgar, 2020.

WINCK, E, A Implantação de prêmio produtividade no setor de fiscalização tributária da secretaria da fazenda da prefeitura municipal de Lajeado/RS. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Especialização), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

YEUNG, L. L. Evolução recente da eficiência do Judiciário Brasileiro (2016-2018). **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 9, p. 1-32, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.19092/reed.v9.579>. Acesso em: 17 maio. 2023.

APÊNDICES



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisador Responsável: Seane da Nóbrega Mascena Dantas
Endereço: Rua Padre Amâncio Leite, 760, Petrópolis
Pombal – Paraíba CEP: 58.840-000
Fones: 83 – 99659-0991
E-mail: scanenobrega@gmail.com

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “GOVERNANÇA JUDICIÁRIA E PRÊMIOS DE PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA”. A pesquisa busca avaliar qual a percepção dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba acerca do prêmio de produtividade e sua relação com o desempenho funcional. Em relação à metodologia, o projeto irá tratar-se de um estudo exploratório, descritivo e com abordagem quantitativa e qualitativa. A população do estudo será composta pelos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba – TJPB que ocupam os cargos de Analistas e Técnicos judiciários (Área Judiciária) e que exercem suas atividades em cartórios judiciais do 1º grau de jurisdição. A justificativa acadêmica para a realização desta pesquisa se dá pela escassez de estudos empíricos sobre o tema, bem como pela relevância do assunto para a melhoria da gestão do Poder Judiciário brasileiro. Além disso, a pesquisa também se justifica do ponto de vista social e econômico, uma vez que a efetividade do Poder Judiciário é fundamental para a promoção da segurança jurídica e para o desenvolvimento econômico do país. Portanto, a pesquisa vai contribuir para a compreensão da relação entre a política de premiação e o desempenho funcional dos servidores, fornecendo subsídios para aperfeiçoar ou complementar os critérios adotados pelo TJPB, proporcionando uma base para o debate sobre as políticas de recompensas em instituições públicas, contribuindo assim para o desenvolvimento de um campo de estudo sólido e relevante.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será orientado (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para **participar** ou **recusar-se** a participar. Poderá **retirar** seu **consentimento** ou **interromper** a participação a qualquer **momento**. A sua participação é **voluntária** e a **recusa** em participar **não acarretará** qualquer **penalidade** ou **modificação** na forma em que é atendido pelo pesquisador

O pesquisador irá tratar a sua identidade com rigorosos padrões profissionais de sigilo e confidencialidade.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

O (a) Sr. (a) terá garantida a entrega de uma via, de igual teor deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável (Universidade Federal de Campina Grande - UFCG) e a outra será fornecida ao (a) sujeito da pesquisa.

Caso haja danos decorrentes dos riscos previstos, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelo ressarcimento dos mesmos.

Toda pesquisa incorre em possíveis riscos, e nesta pesquisa destacamos: Esta pesquisa oferece riscos mínimos e imprevisíveis, em que o participante está sujeito apenas a um eventual constrangimento e/ou leve desconforto quando responde aos questionários. Contudo, assegura-se que será garantido o sigilo das informações coletadas e a privacidade para responder aos instrumentos. Associa-se ainda, medidas adicionais para controle de riscos, a saber: processo de entrevista e aplicação de questionário em local com condições de garantir sigilo, privacidade, caso seja necessário o contato físico entre pesquisador e participante da pesquisa. A não divulgação dos nomes e características que permitam identificação dos participantes e substituição dos nomes por letras, números ou nomes fictícios, bem como a eliminação completa dos áudios após a transcrição. Como parâmetro ético-legal, esta pesquisa atenderá às determinações constantes na Resolução 510/2016.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da Pesquisa **“GOVERNANÇA JUDICIÁRIA E PRÊMIOS DE PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA”**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Este projeto de pesquisa foi apreciado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande (CEP/CCJS/UFCG), situada no Campus Centro da UFCG, localizado na Avenida Sinfrônio Nazaré, 38, Centro – Sousa PB, telefone 083 3521-3226
– E-mail cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Sousa - PB, 17 de janeiro de 2024.

Nome Assinatura participante

Documento assinado digitalmente
 SEANE DA NOBREGA MASCENA DANTAS
Data: 17/01/2024 15:56:42-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do(a) pesquisador



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa

Percepção dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba acerca do prêmio de produtividade e sua relação com o desempenho funcional.

01- Os critérios adotados pelo Tribunal de Justiça da Paraíba para concessão dos prêmios de produtividade são transparentes e objetivos.

- () Discordo totalmente
- () Discordo um pouco
- () Concordo um pouco
- () Concordo totalmente

02- Os parâmetros delineados na Resolução que regulamenta a gratificação de produtividade observam a equidade e justiça na distribuição dos prêmios.

- () Discordo totalmente
- () Discordo um pouco
- () Concordo um pouco
- () Concordo totalmente

03- A premiação por produtividade promove uma competição saudável e colaborativa entre os colegas de trabalho.

- () Discordo totalmente
- () Discordo um pouco
- () Concordo um pouco
- () Concordo totalmente

04- Quanto aos efeitos da premiação, a gratificação de produtividade influencia positivamente minha motivação no trabalho diário, levando-me a produzir em níveis superiores ao habitual.

- () Discordo totalmente
- () Discordo um pouco
- () Concordo um pouco

Concordo totalmente

05- No que se refere aos valores dos prêmios de produtividade, é possível afirmar que são equitativos e proporcionais ao desempenho dos servidores.

- Discordo totalmente
- Discordo um pouco
- Concordo um pouco
- Concordo totalmente

06- A qualidade e eficiência do trabalho executado pelos servidores são devidamente representados pelos parâmetros e pontuações apresentados no Painel de Produtividade.

- Discordo totalmente
- Discordo um pouco
- Concordo um pouco
- Concordo totalmente

07- É fundamental que o Juiz/Gestor desenvolva estratégias para organizar o fluxo de trabalho, a fim de promover o aprimoramento do desempenho da Unidade.

- Discordo totalmente
- Discordo um pouco
- Concordo um pouco
- Concordo totalmente

08- Pode-se afirmar que, na sua Unidade Judiciária, o Juiz/Gestor e/ou Chefe do Cartório acompanham de perto os trabalhos e realizam uma distribuição equitativa das tarefas.

- Discordo totalmente
- Discordo um pouco
- Concordo um pouco
- Concordo totalmente

09- É possível afirmar que o prêmio de produtividade exerce uma influência positiva em meu nível de satisfação no trabalho e no ambiente organizacional.

- Discordo totalmente
- Discordo um pouco
- Concordo um pouco
- Concordo totalmente

10- Existem elementos não mensuráveis ou não contemplados nos critérios para avaliar a produtividade que podem ter impacto desfavorável no desempenho dos servidores.

- Discordo totalmente

- Discordo um pouco
- Concordo um pouco
- Concordo totalmente

11- A atual política de premiação adotada pelo TJPB pode ser considerada como um instrumento de gestão que tem contribuído para o combate às causas dos problemas de morosidade enfrentados pelo Judiciário paraibano.

- Discordo totalmente
- Discordo um pouco
- Concordo um pouco
- Concordo totalmente

12- É possível afirmar que a gratificação de produtividade regulamentada pelo TJPB tem promovido resultados positivos para a melhoria da qualidade e eficiência no exercício da prestação jurisdicional.

- Discordo totalmente
- Discordo um pouco
- Concordo um pouco
- Concordo totalmente

13- De maneira geral, pode-se afirmar que há limitações nos parâmetros atualmente utilizados para aferir a produtividade dos servidores.

- Discordo totalmente
- Discordo um pouco
- Concordo um pouco
- Concordo totalmente

Quais: _____