

Análise de Desempenho Organizacional em um Tribunal de Justiça Estadual

Outros temas relacionados à Administração da Justiça

Juliana Carneiro Dantas Andreoli Siqueira
Universidade Potiguar
juliana.carneiro@unp.br

Leandro Trigueiro Fernandes
Universidade Potiguar
leandro.fernandes@ecossistemaanima.com.br

Marcelo Victor Alves Bila Queiroz
Universidade Potiguar
marcelo.queiroz@unp.br

Joyce Mariella Medeiros Cavalcanti
Universidade Potiguar
joyce.cavalcanti@unp.br

RESUMO

O Tribunal de Justiça Estadual do Rio Grande do Norte (TJRN) apresentou, no período de 2015 a 2019, o primeiro lugar no Índice de Atendimento à Demanda, o terceiro melhor desempenho em relação a produtividade, bem como passou para o terceiro maior custo de pessoal e foi considerado o terceiro Tribunal Estadual menos eficiente numa escala de 12 tribunais de pequeno porte (Justiça em Números, 2015, 2017, 2019). Considerando as oscilações de desempenho ocorridas no TJRN, tornar-se importante compreender os fatores que possam influenciar na análise de desempenho organizacional desse tribunal. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é identificar os fatores determinantes do desempenho no TJRN no período entre 2015 e 2017. Para isso, foi utilizada a escala de desempenho de Trigueiro-Fernandes (2014) por ser um instrumento capaz de analisar a percepção dos colaboradores em relação ao desempenho de uma organização. Ao todo, foram 922 respondentes em mais de 10 comarcas diferentes, selecionados por meio de uma amostra não probabilística por conveniência em que se buscou a maior representatividade possível. Como procedimento para tratamento e análise de dados, foram adotadas 3 técnicas: i) técnica de análise fatorial confirmatória; ii) Alfa de Cronbach; iii) análise de regressão. Entre os resultados foi possível identificar que as variáveis tempo de serviço e salário têm uma relação negativa com desempenho, enquanto a variável idade tem uma relação positiva.

Palavras-Chave: Desempenho organizacional; administração judicial; análise confirmatória; escala de desempenho; determinantes do desempenho.

Introdução

O poder judiciário é um instrumento que proporciona efetividade aos direitos sociais e impacta na percepção de ordem, equidade e segurança de uma nação (Alessandro Melcarne, 2021).

Neste sentido, se o serviço prestado pelo poder judiciário não for efetivo, a percepção de ordem, equidade e segurança de uma nação é prejudicada. Sob esta perspectiva, no Brasil foi criado o Conselho Nacional de Justiça – CNJ cuja missão é “promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira” (Conselho Nacional de Justiça, 2020).

No intuito de efetivar o princípio da publicidade e gerenciar a atuação do judiciário, o CNJ anualmente publica o relatório “Justiça em Números”, que mede a eficiência de todos os tribunais brasileiros, mensurando-a por meio da *Data Envelopment Analysis* (DEA) com o objetivo de comparar o desempenho das unidades judiciárias considerando indicadores como porte, fluxo processual e execução dos processos, recursos humanos e financeiros e cumprimento das metas nacionais.

O sistema Judiciário brasileiro está dividido em cinco categorias de justiça: Justiça Estadual, Justiça do Trabalho, Justiça Federal, Justiça Eleitoral e Justiça Militar. Destas cinco categorias, a Justiça Estadual é responsável por 70% das demandas processuais. O propósito desse relatório é apresentar a eficiência comparada, mas seus dados também permitem identificar gargalos. O relatório Justiça em Números (2015) demonstrou que o Tribunal de Justiça Estadual do Rio Grande do Norte (TJRN) tem o terceiro maior custo de pessoal e é o terceiro tribunal estadual menos eficiente na escala entre os 12 tribunais de pequeno porte.

Segundo o CNJ (2020), os Tribunais Estaduais têm como responsabilidade julgar todas as matérias que não sejam da competência dos demais segmentos do Judiciário. O Estado é responsável pela organização da justiça, com exceção do Distrito Federal. Logo, a maior parte dos casos que chegam ao Judiciário decorrem da Justiça Estadual, pois é caracterizada pelas questões mais comuns e variadas, tanto no âmbito cível quanto no criminal.

A Justiça Estadual do Brasil, em 2015, era responsável por 70% dos casos novos e 80% do total de casos pendentes do Poder Judiciário. A Justiça Estadual também gera 55% das despesas totais do poder judiciário e detém 64,5% do total de servidores (Justiça em Números, 2015). Num universo de 27 Tribunais Estaduais, 12 estão classificados como tribunais de pequeno porte. Para a classificação são consideradas as despesas totais, os casos novos, os casos pendentes, o número de magistrados, o número de servidores (efetivos, requisitados e comissionados sem vínculo efetivo) e o número de trabalhadores auxiliares (terceirizados, estagiários, juízes leigos e conciliadores).

Scott (1992) salienta sobre a necessidade de desenredar o impacto dos diversos aspectos que interferem o desempenho da instituição. Destarte, com o que foi apresentado, esta pesquisa pretende responder o seguinte problema de pesquisa: **Quais os fatores determinantes do desempenho organizacional no contexto de um Tribunal de Justiça Estadual?**

Recursos Determinantes do Desempenho

A busca por alta performance está registrada na história da Administração desde a década de 1903, por Frederick Taylor, quando publicou nos Estados Unidos o livro *Shop management*. Nesta época Taylor já percebia a importância de se mensurar os resultados alcançados, padronizar as tarefas, treinar os operários e, principalmente, tornar a organização mais eficiente (TAYLOR, 2020). Para Maximiano (2000), essa eficiência durante muito tempo foi traduzida como a capacidade de transformar o conhecimento e competências organizacionais em lucro.

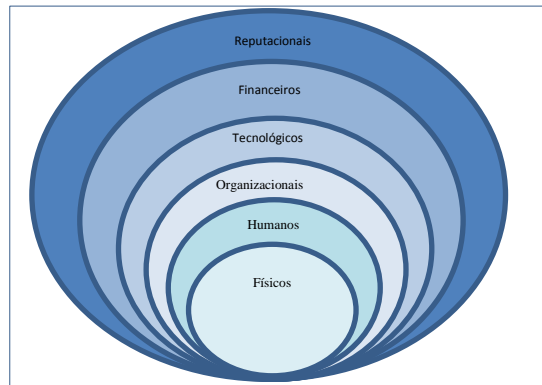
Segundo Roethlisberger e Dickson (1939), o desempenho organizacional está associada a dois tipos de eficiência: técnica e social. A eficiência técnica é a capacidade da organização em produzir com baixo custo, alcançando o equilíbrio entre a organização, os fornecedores, a demanda e a concorrência. Já a eficiência social é composta pela capacidade de criar satisfação e realização entre os membros da firma (Roethlisberger e Dickson, 1939; Oliveira, 2015).

Outra corrente teórica que aborda sobre o desempenho das organizações é a Visão Baseada em Recursos (VBR). Emergiu da deficiência das contribuições dos estudos sobre estratégias organizacionais que impactassem no desempenho organizacional e vantagem competitiva (Foss, 1997). A VBR analisa os recursos internos para entender as condições pelas quais eles geram rendas ou vantagem competitiva (Barney, 1991, 1995; Peteraf, 1993). Sob o prisma da VBR, todas as decisões da firma devem ser estrategicamente tomadas com base nos fatores internos (Físicos e Humanos), pois são estes que determinam o lucro da organização (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

A VBR se tornou, ao longo dos anos, uma teoria holística pertencente a gestão estratégica, e tem sido amplamente utilizada para análise dos atributos internos (forças) que impactem no desempenho organizacional e aumente a vantagem competitiva. Desde a década de 1980, houve um aumento de quase 80% de pesquisas científicas sobre os recursos internos que influenciam no desempenho organizacional (Aragão; Forte & Oliveira, 2010). Além disso, percebe-se que os recursos organizacionais são os que mais incidem no desempenho organizacional (Dias, 2018).

Os fatores representados na figura 1 podem ser caracterizados como (Dias, 2018): (I) fatores organizacionais: estratégias, gestão do conhecimento, eficiência da gerência, orientação para o mercado, habilidades, competências e cultura organizacional. (II) fatores humanos: capital humano e relacionamento. (III) fatores tecnológicos: tecnologia da informação e inovação. (IV) fatores físicos: estrutura organizacional (Dias, 2018).

Figura 1: Fatores determinantes do desempenho



Fonte: Adaptado de Dias et al (2018)

Overall (2015) enfatiza que a inovação é um recurso interno relevante que antecede o desempenho organizacional. Segundo Day e Wensley (1988), os recursos internos não apresentam instantaneamente vantagens de baixo custo nem tampouco diferenciais competitivos, sem que haja equilíbrio entre eles e o desempenho (Dias, 2018).

Penrose (1959) enxergou, neste pacote de recursos, atributos tangíveis e intangíveis que devem ser utilizados em processos produtivos. Com o passar do tempo, percebeu-se que estes atributos foram definidos como competências essenciais (Prahalad & Hamel, 1990), capacidade de ser eficaz (Grant, 1991), recursos humanos, sociais e organizacionais (Barney, 1991; Greene, Brush & Brown, 1997).

Ainda em 1919, Henry Ford declarava que a produtividade de uma organização estava associada a eficiência. Mas no mesmo período, na Alemanha, a Escola de Bauhaus, contestou a expressão declarando que a eficiência de uma organização está diretamente relacionada com a experiência que um usuário tem com o seu produto ou serviço (Brown, 2010). Ademais, Hamel e Prahalad (1991) ratificam que o alto desempenho só é efetivo quando percebido internamente, pelos membros da organização - por meio do alcance das métricas estabelecidas, e externamente, surpreendendo positivamente a experiência do usuário com a organização (Prahalad & Hamel, 1990).

Desempenho na Administração Judiciária

O setor judiciário tem como missão “realizar justiça, fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional” (Conselho Nacional de Justiça, 2014). Logo, o funcionamento do judiciário deve estar pautado no princípio da eficiência, principalmente os tribunais estaduais que recebem o maior volume de processos existentes, além de estarem na linha de frente nos atendimentos à população por responderem pela 1ª e 2ª Instâncias (Gomes, 2014).

Desde 2005, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão responsável pela administração judicial, tem assumido a responsabilidade de aperfeiçoar o trabalho do sistema

judiciário, desenvolvendo políticas judiciárias que promovam efetividade nas unidades do Poder Judiciário (CNJ, 2020). O órgão tem como visão tornar o serviço judiciário reconhecido por sua excelência, transparência e efetividade.

No que diz respeito a eficiência social, a pesquisa de Imagem do Judiciário (IPESPE, 2019) revelou que 54% da sociedade acredita que o funcionamento do judiciário é mal ou muito mal e 59% dos advogados têm a mesma opinião. Outro ponto que chama a atenção é a sensação de morosidade, 93% da sociedade declarou isso, além de outros aspectos, conforme mostra a figura 2 (Imagem Do Judiciário, 2019). Sob a mesma perspectiva, Porto & Siqueira (1994, p. 66) afirmam que “para a administração pública ser eficaz é necessário desburocratizar, dirimir o grau de problemas (erros) e acurar a qualidade dos serviços”.

Figura 8: Opinião pública sobre o setor judiciário

(%) CONCORDA (TOTALMENTE OU EM PARTE)	SOCIEDADE	INFOSTAT JUSTICE FRANCE/2014
A JUSTIÇA É LENTA	93	95 ✓
OS ALTOS SALÁRIOS DO JUDICIÁRIO SÃO INCOMPATÍVEIS COM A REALIDADE BRASILEIRA	89	-
A POLÍCIA PRENDE E A JUSTIÇA SOLTA	89	-
A LINGUAGEM JURÍDICA É POUCO COMPREENSÍVEL	87	80 ✓
A JUSTIÇA NO BRASIL SÓ PROTEGE OS RICOS	86	-
NO BRASIL, A LEI PROTEGE MAIS OS BANDIDOS QUE OS CIDADÃOS	85	-
A JUSTIÇA NÃO É EFICAZ	74	55
OS JUÍZES NÃO SÃO INDEPENDENTES	70	40
A JUSTIÇA NÃO TEM UM FUNCIONAMENTO MODERNO	69	65 ✓

Fonte: Imagem do Judiciário (2019, p.23).

O desempenho do setor judiciário é gerenciado e mensurado pelo CNJ, considerando duas perspectivas: (1) Alcance do objetivos e metas estipulados no planejamento estratégico de cada tribunal, fazendo uso da ferramenta BSC para isso; (2) índice de produtividade, onde são considerados fatores de desempenho organizacional, tais como: recursos humanos, recursos financeiros e litigiosidade. Por meio da técnica DEA, índices de produtividades são formados a partir dos indicadores de cada tribunal.

Metodologia da Pesquisa

A pesquisa é caracterizada como estudo de caso, por tratar de um levantamento e análise de dados em uma circunstância e local específicos, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre uma determinada problemática (Nascimento, 2012). Quanto à estratégia, a pesquisa é descritiva, pois busca ampliar o explicar o entendimento do tema estudado (Zanella, 2009). No que diz respeito ao método, a pesquisa classifica-se como quantitativa por utilizar métodos estatísticos e econométricos (Marconi e Lakatos, 2003). Em específico, foi realizada a análise de regressão, a Variância Extraída Média (VEM) e o Alpha de Cronbach para verificar a robustez das análises.

A pesquisa contou com 922 respondentes, todos agentes administrativos vinculados ao TJRN, que foram coletadas no período entre março de 2015 e março de 2017. Portanto, trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência em que se buscou a maior

representatividade possível. Essa base de dados foi obtida e autorizada pelo grupo de estudos e pesquisas em estudos organizacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) por meio do projeto de pesquisa “Análise retrospectiva e prospectiva da demanda judicial e adequação organizacional”. O instrumento de pesquisa baseou-se em Trigueiro-Fernandes (2014) e utilizou, especificamente, as categorias perfil demográfico e indicadores de desempenho. Esse instrumento está organizado numa escala Likert de seis pontos. O quadro 1 apresenta o instrumento utilizado nesta pesquisa.

Quadro 1: Instrumento de Avaliação Organizacional

Avalie o desempenho da sua unidade judicial:	Avaliação					
	1	2	3	4	5	6
2.1.1. Os servidores da sua unidade possuem conhecimento a respeito da elaboração de documentos (despachos, ofícios, mandados, alvarás, atos ordinatórios, certidões, etc) necessários à tramitação dos processos judiciais.						
2.1.2. Os servidores têm domínio do modo de realizar suas atividades na sua unidade judicial.						
2.1.3. Os servidores de sua unidade procuram, quando possível, colaborar com as atividades dos seus colegas de trabalho.						
2.1.4. Os servidores prestam informações que orientam os jurisdicionados sobre a tramitação dos processos judiciais na sua unidade.						
2.1.5. É comum os servidores da sua unidade terem iniciativa para resolver pendências dos processos judiciais. (Ex: Verificando se os prazos expiraram para devolução de cartas precatórias/ofícios/mandados; dando baixa nos processos; certificando os prazos assim que estes finalizam, etc).						
2.1.6. Os prazos que são estabelecidos para as atividades internas, durante a tramitação dos processos judiciais, são cumpridos pelos servidores da sua unidade.						
2.1.7. Não existe desperdício de recursos materiais (capa de processo, papel, etiqueta, caneta, grampo, etc.) na sua unidade.						
2.1.8. Os sistemas eletrônicos utilizados facilitam a realização das atividades na sua unidade judicial.						
2.1.9. A sua unidade judicial é reconhecida pelo Poder Judiciário por sua organização e funcionamento.						
2.1.10. Os servidores da sua unidade trabalham buscando eficiência na execução de suas atividades.						
2.1.11. As metas estabelecidas pelos CNJ são cumpridas na sua unidade judicial.						
2.1.12. A sua unidade judicial é reconhecida pelo Poder Judiciário pela sua produtividade.						

Fonte: Trigueiro-Fernandes (2014)

Como procedimento para tratamento e análise de dados, foram adotadas 3 técnicas: i) técnica de análise fatorial confirmatória; ii) Alfa de Cronbach; iii) análise de regressão. Com os resultados foi possível mapear um perfil demográfico ocupacional e determinar os fatores que influenciam positivamente no desempenho.

Tratamento e Análise dos Resultados

Para a realização da Análise Fatorial Confirmatória - AFC e identificação dos seus índices de ajustamento foram realizados os seguintes passos. Primeiro, realizou-se uma AFC para a dimensão latente e suas variáveis observáveis, com objetivo de avaliar a adequação dos indicadores na base do Desempenho Organizacional. Para avaliar o ajustamento, adotaram-se as seguintes medidas: RMSEA - *Root mean squared error of approximation*, que deve ser menor que 0,80; CFI - *comparative fit index*; TLI - Tucker-Lewis index; SRMR - *standardized root mean squared residual*; que deve ser menor que 0,10; AIC - *Akaike's information criterion* e BIC - *Bayesian information criterion* (Worthington & Whittaker, 2006).

Para analisar a consistência interna de cada fator foi computado o Alpha de Cronbach, adotando como valor crítico 0,7 (Marôco; Garcia-Marques, 2006; Hair et al., 2006). Ainda no que diz respeito ao ajustamento, a AFC foi realizada quatro vezes, pois percebeu-se que ao

retirar as variáveis observáveis com menor significância, melhores eram os índices de ajuste do modelo. Para confirmar o melhor modelo, foram observados os *Modification Indices*, os quais devem ser iguais ou próximos de 1,00 para que se justifique a realização do ajuste (MARÓCO, 2010).

A análise de resultados está organizada em três fases: (1) a análise da descrição dos dados demográficos e ocupacionais do TJRN; (2) Análise fatorial confirmatória do desempenho e teste de validade convergente do modelo de desempenho; (3) análise de regressão do desempenho em relação aos fatores demográficos e ocupacionais.

Na fase 1 descobriu-se que o perfil demográfico e ocupacional dos servidores da administração judicial são os seguintes: gênero (51,7% feminino), idade (76,3% acima de 30 anos), escolaridade (80% é graduado e destes 30% tem pós-graduação), salário (53% dos respondentes ganham entre R\$4mil e R\$23mil), tempo no judiciário (70% tem entre 6 e 20 anos de instituição), tipo de vínculo (65% é servidor efetivo ou cedido).

De acordo com Aronowitz (2000), esse perfil demonstra uma mão-de-obra com expectativa de ser mais qualificada, considerando a faixa etária e o tempo de serviço. Naturalmente, havendo problema de desempenho organizacional, este não está vinculado à baixa remuneração ou ao baixo incentivo, tampouco por ausência de mão-de-obra qualificada ou baixa curva de aprendizagem entre os colaboradores.

Na fase 2 a AFC foi feita inicialmente com 12 variáveis observáveis para mensurar a variável latente de Desempenho, objeto dessa pesquisa. No total, foram realizadas 4 AFCs, de modo que pudesse ser apresentada a estruturação de melhor qualidade psicométrica e alinhada com a teoria. É importante reforçar que, para realizar os ajustes ao modelo, foram analisados os *Modification Indices*, cujos resultados estão apresentados na tabela 1.

Tabela 1: Índices de ajustamento dos modelos 1 e 4

Medidas	Referência	Modelo	Modelo
	(Marôco,2010)	(1) sem ajustes	(4) ajustado
RMSEA	$\leq 0,008$	0,076	0,070
CFI	$\geq 0,90$	0,958	0,988
TLI	$\geq 0,90$	0,944	0,977
SRMR	$> 0,10$	0,046	0,020
ALPHA DE	$\leq 0,70$	0,87	0,90
CRONBACH			
AIC	Melhor <	25929,222	14491,637
BIC	Melhor <	26118,319	14606,300

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Por último, foram utilizados os índices AIC e BIC para sustentar a decisão com relação à preferência entre os modelos: sem ajustes e ajustado. Os valores obtidos por esses índices mostram o modelo ajustado como a melhor alternativa.

Os resultados dos fatores que consideram a qualidade do ajustamento do modelo estão dispostos na Tabela 2. No que se refere aos índices CFI e TLI, estes apresentaram valores de

0,98 e 0,97 respectivamente, indicando um bom ajustamento do modelo de desempenho (MARÔCO, 2011). Na categoria dos índices de discrepância populacional, o RMSEA atingiu o valor de 0,070 e o SRMR alcançou 0,20, confirmando que o modelo possui um ajustamento muito bom quando comparado ao modelo 1.

Tabela 2: Tabela de Convergência

Variáveis Manifestas	Carga Fatorial	Carga Fatorial 2	ε (erro)	VEM
PER_1	0,730	0,533	0,270	
PER_2	0,780	0,608	0,220	
PER_3	0,760	0,578	0,240	
PER_4	0,770	0,593	0,230	0,691
PER_5	0,860	0,740	0,140	
PER_6	0,760	0,578	0,240	
PER_11	0,570	0,325	0,430	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

Na fase 3 foi realizada uma análise de regressão para identificar os fatores que podem explicar o desempenho no tribunal estudado, logo tem-se:

$$desp = \beta_0 + \beta_1 tempoJ + \beta_2 slr + \beta_3 idd + \beta_4 gen + \beta_5 esc + \beta_6 vinc + u, \text{ onde:}$$

A variável dependente é o fator desempenho (*desp*), e as variáveis independentes (explicativas) são: tempo no judiciário (*tempoJ*); salário (*slr*); idade (*idd*); gênero (*gen*); escolaridade (*esc*); vínculo (*vinc*) e o *u* se refere aos fatores não observáveis, ou seja, que não foram tratados na pesquisa. A tabela 3 apresenta os resultados da análise de regressão realizada entre o desempenho (variável dependente) e os fatores demográficos e ocupacionais (variáveis independentes).

Tabela 3: Análise de regressão

Desemp. Latente	Coef.	Std. Err.	t	P> t
Tempo no judiciário	-0001214	0000353	-3.44	0.001
Salário	-058017	0227883	-2.55	0.011
Idade	0080835	0038682	2.09	0.37
Gênero	-0588996	0641143	-0.92	0.359
Escolaridade	0348527	0286252	1.22	0.224
Vínculo	-3329977	2743236	-1.21	0.225

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

A análise de regressão revelou que, em média, os trabalhadores com melhor desempenho são aqueles que têm menores salários. Outro resultado significativo foi que o desempenho caiu com o passar dos anos de serviço, ou seja, quanto maior o tempo no cargo menor é o desempenho.

De acordo com Silva (2020), a administração pública apresenta particularidades, no que diz respeito a motivação dos trabalhadores, pois todos os que possuem vínculo efetivo estão

assegurados pela estabilidade, gerando comodismo, sendo este um grande desafio para os gestores públicos. De modo semelhante, Mc Gregor (1966) explica que um dos fatores que impacta negativamente na produtividade do trabalhador é submetê-lo a atividades de controle burocrático exacerbado.

Ademais, os indicadores de gênero, vínculo empregatício e escolaridade não revelaram um valor significativo, que justifique qualquer influência sobre o desempenho organizacional. Apesar disso, de acordo com McGregor e Herbert Simon, a performance de um indivíduo pode se elevar por diversos fatores, tais como: ambiente organizacional desafiador, que alimente a perspectiva de crescimento na carreira e esteja condizente com os objetivos pessoais deste (Ribeiro, 2010, p.192).

Conclusão

O estudo procurou identificar os fatores determinantes do desempenho organizacional no TJRN por meio da escala Trigueiro-Fernandes (2014). Para isso, o estudo descreveu as características demográficas e ocupacionais dos agentes administrativos do Tribunal de Justiça Estadual, realizou a análise fatorial confirmatória da escala de desempenho adaptada de Fernandes-Trigueiro-Fernandes (2014) e relacionou os fatores demográficos e ocupacionais com os determinantes do desempenho no Tribunal de Justiça Estadual.

A escala de Trigueiro-Fernandes (2014) permitiu analisar que os fatores determinantes de desempenho nesta administração judicial são: idade, onde quanto mais velho, melhor é o desempenho; tempo do judiciário, quanto maior o tempo de serviço, menor é o desempenho; salário, quanto maior a remuneração, menor o desempenho. Além disso, os indicadores de gênero, vínculo e escolaridade não revelaram ser um fator significativo.

Entre as sugestões para aumentar a produtividade e alcançar a eficiência técnica e social são no intuito de implantar uma política organizacional, voltada para melhorar a cultura organizacional, adotar práticas sustentáveis, investir em tecnologia e gerar incentivo por produtividade na equipe. Além disso, sugerir ao CNJ a implantação de uma pesquisa que meça a satisfação dos usuários, pois a eficiência social vai além de olhar números no sistema, remete a ouvir quem se utiliza do serviço e quem o executa.

Por fim, é importante ressaltar que a pesquisa apresenta limitações teóricas e metodológicas. Uma das limitações está relacionada a coleta de dados, embora os dados sejam recentes, não foi possível coletar mais dados devido a pandemia COVID-19. Outra limitação diz respeito a contextualização longitudinal sobre o desempenho do TJRN para obter uma percepção de longo prazo sobre a performance das unidades do tribunal e identificar se a ineficiência é sazonal ou pré-existente. Além disso, a pesquisa apresenta lacunas sobre a caracterização dos trâmites administrativos e atividades desempenhadas pela instituição, bem como a pesquisa não identifica os tipos de eficiência encontrados. Logo, recomenda-se para estudos futuros, responder a estas lacunas anteriormente listadas.

Referências

- Alessandro Melcarne, G. B. (Março de 2021). Is justice delayed justice denied? An empirical approach. *International Review of Law and Economics*, 65.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.irl.2020.105953>
- ARAGÃO, L. A., FORTE, S. H., & OLIVEIRA, O. V. (2010). Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: produção e evolução acadêmica em dez anos de contribuições. *Revista Eletrônica de Administração*, 373-396.
- BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, pp. 99-120.
- BROWN, T. (2010). *Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias design thinking*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conselho Nacional de Justiça. (2014). *Justiça em Números*. Fonte: Conselho Nacional de Justiça: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/01/relatorio_jn2014.pdf
- Conselho Nacional de Justiça. (10 de janeiro de 2020). Fonte: CNJ Conselho Nacional de Justiça: <https://www.cnj.jus.br/>
- de Fritz J. Roethlisberger, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Massachusetts: Harvard University Press Cambridge.
- DIAS, D. T., MILAN, G. S., & TONI, D. (2018). Fatores internos relacionados ao desempenho organizacional com base na teoria baseada em recursos (TBR): um estudo bibliométrico. *Revista de Administração Unimep*, 156-186.
- FOSS, N. J. (1997). Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. Em *Resources firms and strategies* (pp. 3-18). New York: Oxford University Press.
- GOMES, A. d. (2014). ESTUDOS SOBRE DESEMPENHO DA JUSTIÇA ESTADUAL DE PRIMEIRA INSTÂNCIA NO BRASIL. *ESTUDOS SOBRE DESEMPENHO DA JUSTIÇA ESTADUAL DE PRIMEIRA INSTÂNCIA NO BRASIL Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília.*, Brasília, Distrito Federal, Brasil: Universidade de Brasília.
- GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
- GREENE, P. G. (1997). Resources in small firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, pp. 25-40.
- IPESPE. (2019). AMB. Fonte: AMB Associação dos Magistrados Brasileiros: <https://static.poder360.com.br/2019/12/estudo-imagem-judiciario-brasileiro.pdf>
- MARCONI, M. d., & LAKATOS, E. M. (2003). *Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis*. São Paulo: Atlas.
- MARÔCO, J. (2011). *Análise estatística com o SSPSS statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- MAROCO, J., & GARCIA-MARQUES, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, pp. 65-69.
- MAXIMIANO, A. C. (2000). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- NASCIMENTO, L. P. (2012). *Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica*. São Paulo: Cengage Learning.

- PENROSE, E. (1959). The theory of the growth of the firm. *Oxford: Basil Blackwell*.
- PETERAF, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, pp. 1979-1991.
- PORTO, M. S., & SIQUEIRA, D. E. (1994). A pequena produção no Brasil: entre os conceitos teóricos e as categorias empíricas. *Cadernos de Sociologia, PPGS/UFRGS*, pp. 76-89.
- PRAHALAD, C., & HAMEL, G. (May-june de 1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, pp. 78-90.
- RIBEIRO, A. L. (2010). *Teorias da administração*. São Paulo : Saraiva.
- SCOTT, J. W. (1992). *Preface a gender and politics of history*. Campinas/SP : Cadernos Pagu.
- SILVA, A. C. (2020). *Gestão de pessoas no setor público: uma experiência do poder judiciário*. Curitiba: Alteridade Editora. Fonte: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3S7vDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=teo>
- TRIGUEIRO-FERNANDES, L. (2014). Estrutura e desempenho organizacional: uma análise na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Dissertação de Mestrado. Natal, RN, Brasil: Curso de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-graduação em Administração.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 171- 180.
- Worthington, R. L. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations. *The Counseling Psychologist*, pp. 806-838.
- ZANELLA, C. (2009). *Metodologia de estudo de pesquisa em Administração. Fascículo de Metodologia Científica*. Florianópolis: UFSC/MEC/CAPES/PNAP.