

## Fatores Determinantes do Desempenho Organizacional: Estudo de Caso em Um Tribunal Regional Eleitoral

João Paulo de Araújo  
Universidade Potiguar  
jparaujorn@gmail.com

Leandro Trigueiro Fernandes  
Universidade Potiguar  
leandro.trigueiro@animaeducacao.com.br

Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da justiça

### RESUMO

O desempenho da administração judiciária possui obstáculos administrativos que afetam a eficiência dos Tribunais. Com isso, a fim de se investigar tais obstáculos e contribuir para a solução dos problemas no desenvolvimento do Poder Judiciário, o objeto do presente estudo se caracterizou na análise da relação dos aspectos sócio-demográficos com os determinantes do desempenho da unidade judiciária de segundo grau do Tribunal Regional Eleitoral do RN. A metodologia utilizada para analisar os resultados foi o estudo de caso; quanto à abordagem foi utilizada a pesquisa quantitativa e, quanto ao procedimento, o levantamento ou survey. O universo do presente estudo abrangeu todos os servidores da Secretaria Judiciária do TRE/RN. Foi utilizada a técnica de regressão, a fim de relacionar o perfil sócio-demográfico com o desempenho da entidade. As conclusões corroboram a análise fatorial da escala de Trigueiro-Fernandes (2014), como instrumento de avaliação e mensuração do desempenho organizacional, devidamente validada por pesquisas efetuadas no âmbito do TJRN (Cabral, 2020; Siqueira, 2020), e evidenciam, neste campo, que salários mais elevados estão associados a maior produtividade, enquanto que uma maior faixa etária dos servidores configura uma característica preponderante que incide desfavoravelmente sobre o desempenho funcional. Por fim, considerou-se a perspectiva de se aprimorar a performance do TRE/RN de forma relevante, na medida da consolidação dos aspectos determinantes do desempenho com a redução dos obstáculos que constituem a compreensão das deficiências e da lentidão no processamento, tramitação e julgamento dos feitos.

**Palavras-Chave:** Desempenho Organizacional; Desenvolvimento Organizacional; Desempenho.



## Introdução

Os Tribunais Regionais Eleitorais são integrantes do Poder Judiciário da União, estabelecidos por meio dos arts. 92, V, 118, II e 120, *caput*, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

O Tribunal Regional Eleitoral do RN possui competência constitucional para realizar e organizar as eleições municipais, estaduais e federais, no âmbito do Estado do RN, garantindo a legitimidade e a segurança contínua do processo eleitoral (BRASIL, 1988).

O TRE/RN é um órgão público de extrema relevância para a população e, que tem procurado aperfeiçoar suas práticas de gestão, oferecendo melhorias na entrega de soluções efetivas aos serviços públicos prestados à população, tomando-se por base os novos objetivos institucionais, as recomendações oriundas de órgãos de controle externo e as boas práticas mundialmente reconhecidas (Brasil, 2022).

Sendo assim, considera-se importante observar que a análise, o diagnóstico, além das sugestões que são apresentadas no estudo do desempenho organizacional são instrumentos úteis para o resultado de programas voltados para a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e a adoção de políticas internas nos órgãos e entidades (Trigueiro-Fernandes, 2019a).

Segundo Trigueiro-Fernandes (2019a) a teoria que se refere à estrutura e desempenho organizacional é extensa, não havendo uma uniformidade sobre o seu conceito, uma vez que há pontos de vista conflitantes quanto à sua noção, notadamente, no que se refere ao papel e a importância da matéria para as instituições e organizações, sendo que, apesar de tal tema ser analisado e pesquisado há vários anos, não existe um entendimento harmônico sobre tal constructo, o qual ainda está a ser unificado pelos pesquisadores da temática.

No que se refere ao conceito do constructo em análise, Trigueiro-Fernandes (2019a) entende que a estrutura organizacional é o ambiente que ordena as relações entre as pessoas, além do processo e os métodos de condução para alcançar a finalidade da instituição. E continua, ao afirmar que no âmbito da gestão de pessoas, trata dos vínculos de autoridade, comunicação e poder; e no contexto dos processos, trata do encadeamento, formalização e integração das atividades que constituem a organização (Trigueiro-Fernandes, 2019a).

Destarte, mostra-se necessária a pesquisa do desempenho da organização, a fim de que os órgãos públicos, os seus colaboradores e servidores sejam beneficiados com o conhecimento dos aspectos atinentes à entidade, a fim de um aumento da eficiência e eficácia na consecução dos objetivos almejados pela instituição (Trigueiro-Fernandes, 2019a).

Considerando tais afirmações, o objeto do presente estudo será a análise dos aspectos sócio-demográficos no desempenho da unidade judiciária de segundo grau do Tribunal Regional Eleitoral do RN, utilizando-se, para tanto, a escala desenvolvida por Trigueiro-Fernandes (2014), Trigueiro-Fernandes et al. (2016) e Trigueiro-Fernandes (2019a), já devidamente validada por outros estudos realizados no âmbito da temática em questão (Cabral, 2020; Siqueira, 2020).



Diante disso, o presente estudo tentará responder à seguinte indagação: **Qual a relação dos aspectos sócio-demográficos dos servidores da Secretaria Judiciária do TRE/RN quanto aos determinantes do desempenho?**

## Desempenho Organizacional

A compreensão do desempenho organizacional se mostra imprescindível para a avaliação do sucesso de uma organização em alcançar seus objetivos. Diversos estudiosos têm se dedicado a essa temática, com o intuito de identificar os fatores que influenciam o desempenho e as estratégias que podem ser adotadas para aprimorá-lo.

No âmbito do ordenamento jurídico positivo pátrio, o art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (BRASIL, 1988), inseriu a eficiência dentre os princípios da Administração Pública, a fim de consolidar a mudança da administração pública burocrática para a administração gerencial. Desse modo, a eficiência estaria profundamente ligada com a exigência da concretização dos objetivos dispostos na legislação infraconstitucional (Oliveira, 2021).

Atualmente há muito mais competição nas atividades das instituições, existindo um aumento expressivo na relevância dada pelos administradores na mensuração do comprometimento dos funcionários, uma vez que há um vínculo claro com a temática do desempenho nas entidades e organizações. Diante disso, o comprometimento manifesta-se como um componente característico do planejamento estratégico apto a formar uma transformação competitiva (Trigueiro-Fernandes et al., 2019b).

Saliente-se, por oportuno, a constatação do crescimento da quantidade de estudos, nas últimas décadas, em que se examina a temática do desenvolvimento organizacional, gerada pelas alterações nos vínculos laborais, sendo que tais perspectivas são originárias das mudanças na sociedade, do sentido social, político, da tecnologia da informação, da cultura e da demografia (Trigueiro-Fernandes, 2019a).

No que diz respeito ao conceito de desempenho organizacional, observa-se a ausência de uma unicidade na literatura quanto ao seu significado e identificação. Isso ocorre em razão de que há uma ausência de congruência na análise do constructo pelos autores, tendo em vista a aplicação de uma ampla pluralidade de parâmetros, diversos graus de estudos e de qual seria a melhor forma de empregar tais análises.

Segundo Hall (1984) o desempenho organizacional é um conceito de múltiplas facetas que abarca a eficiência na utilização dos recursos, a eficácia na realização dos objetivos, a adaptação às mudanças ambientais e a satisfação dos membros da organização. Por conseguinte, é imperativo que a organização estabeleça metas bem definidas e coerentes com sua missão e visão, além de adotar processos eficazes e flexíveis para alcançá-las.

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília		 Universidade Potiguar
	 12190 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE D COIMBRA	 DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg Linguagem, Instituições e Organizações	



Drucker (2001), por sua vez, afirma que o desempenho organizacional se liga diretamente à capacidade da organização de criar valor para seus *stakeholders*, isto é, de oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas dos clientes, gerando lucro e crescimento sustentável. Para tanto, é fundamental que a organização identifique as demandas do mercado e invista em inovação e melhoria contínua para manter sua competitividade.

O desempenho organizacional, portanto, pode ser considerado como o objetivo a ser alcançado pela instituição, por meio da atuação das atividades dos servidores e colaboradores. Haveria, com isso, vários sujeitos com parcelas de interesse na consecução das finalidades da entidade, como, por exemplo, o governo, a administração pública, o mercado, os consumidores, os produtores e fornecedores, cada um possuindo uma vontade particular na consecução desses objetivos. (Fernandes, 2006).

Fernandes, Fleury e Mills (2006) resumem o conceito de desempenho organizacional, ao afirmarem que este é o objetivo almejado pela instituição em certo momento. Assim, o modo como os procedimentos da instituição são coordenados se configura em uma forma de visualizar a performance da instituição, sendo que somente o olhar da instituição não seria o bastante para obter os parâmetros de tal desempenho, mas a análise sobre os objetivos alcançados pela entidade são importantes para que o estudo seja o mais fiel possível (Trigueiro-Fernandes, 2019a).

A avaliação do desempenho organizacional seria, portanto, um processo contínuo e dinâmico, que requer a definição de metas claras, a identificação de indicadores relevantes e a análise dos resultados em relação às expectativas e objetivos da empresa ou instituição.

É possível observar que o desempenho organizacional é uma temática complexa e multifacetada, que abrange diversos aspectos da gestão. Para avaliar e aprimorar o desempenho de uma organização se mostra necessário adotar uma abordagem integrada, considerando os diferentes fatores que influenciam o sucesso da organização e buscando estratégias que permitam sua melhoria contínua.

No que se refere à temática do desempenho organizacional, Trigueiro-Fernandes (2019a) afirma que este pode ser entendido como a medida que define o sucesso ou o fracasso das organizações, sendo a confluência entre os resultados gerados e o valor agregado ao longo do processo. Com isso, permite relacioná-lo com diversos aspectos organizacionais, como comprometimento, estrutura, sistemas de recursos humanos, sistemas financeiros, alcance de mercado, cultura, entre outros, tornando-o um tema sempre presente nas agendas de pesquisa da área (Trigueiro-Fernandes, 2019a).

As entidades públicas são instituições que prestam serviços à população, devendo buscar sempre a melhoria na gestão de pessoas para conceber serviços públicos de elevada qualidade e, por conseguinte, atender cada vez mais e melhor. No âmbito do Poder Judiciário, entre os seus objetivos incluem a distribuição de justiça aos cidadãos e à sociedade brasileira, além do aprimoramento dos custos e de cumprimento dos objetivos traçados nas instituições.



Por fim, após a análise do tema e do conceito do desempenho organizacional, notadamente, aquela formulada por Trigueiro-Fernandes (2019a), no capítulo a seguir será explorada a questão da cultura organizacional.

## Desempenho Organizacional na Administração Judiciária

No âmbito do Poder Judiciário, dentre os seus objetivos se incluem a distribuição de justiça aos cidadãos e à sociedade brasileira, além do aprimoramento dos custos e de cumprimento dos objetivos traçados nas instituições.

A Emenda Constitucional nº 45/2004 (Brasil, 1988) buscou apresentar uma reação para o aperfeiçoamento da efetividade e eficácia do Poder Judiciário, ao instituir uma entidade capaz de deter o controle administrativo e financeiro do Judiciário brasileiro.

No que se refere à Administração da justiça, o Conselho Nacional de Justiça instituiu o relatório denominado Justiça em Números, o qual apresenta as estatísticas que possibilitam conhecer a análise dos tribunais brasileiros quanto a várias características, como a celeridade processual, a quantidade de processos, o acesso à Justiça, dentre outros. A intenção é que esses dados sirvam de fundamento para a instituição de políticas administrativas, que proporcionem a avaliação da necessidade de criação de cargos e funções, além de servir de referência para a criação do planejamento estratégico e cultura de gestão no Judiciário brasileiro (Silva, 2020).

Dessa forma, observa-se que o Conselho Nacional de Justiça divide os tribunais brasileiros por ramo de justiça e por conjunto, por exemplo, o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte – TRE/RN, está inserido no grupo de tribunais de pequeno porte, considerando a despesa total, o número de processos novos em tramitação, além do número de servidores e magistrados atualmente em atividade. Com isso, segundo o Relatório Justiça em Números 2021, tal “...agrupamento permite a divisão dos tribunais em *clusters* distintos com base na similaridade relativa entre os integrantes dessas faixas” (CNJ, 2021, p. 42).

Analisando-se o Relatório Justiça em Números 2021, ano-base 2020 (CNJ, 2021), do Conselho Nacional de Justiça, um dos destaques foi a menção de que o TRE/RN, em 2020, é o tribunal de pequeno porte com a maior despesa em seu grupo, sendo superior às despesas do TRE/MT, o qual é classificado de médio porte, conforme pode ser observado no Tabela 1.

 Programa de Pós-graduação em Administração UFPB	 IBEPES INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PPGD PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO	 Universidade Potiguar
 IESB Centro Universitário	 12190 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg Linguagem, Instituições e Organizações	

Tabela 1 - Classificação dos tribunais da Justiça Eleitoral segundo o porte, ano-base 2020

GRUPO	TRIBUNA L	ESCOR E	DESPESA TOTAL	CASO S NOVO S	CASOS PENDENTE S	MAGISTRAD OS	SERVID ORES
	9 TRE – MT	-0,395	160.921.391	32.283	17.996	64	652
<b>3º Grupo Pequeno Porte</b>	<b>1 TRE – RN</b>	<b>-0,424</b>	<b>164.158.295</b>	<b>25.789</b>	<b>14.272</b>	<b>67</b>	<b>738</b>
	2 TRE – AM	-0,446	149.764.397	25.720	14.449	67	689
	3 TRE – ES	-0,455	140.133.773	29.877	17.189	57	607
	4 TRE – MS	-0,557	111.478.625	21.138	10.718	56	694
	5 TRE – AL	-0,621	121.280.671	18.737	10.259	49	389
	6 TRE – TO	-0,621	104.603.502	21.939	10.961	40	525
	7 TRE – SE	-0,662	100.811.277	18.475	10.294	36	457
	8 TRE – RO	-0,680	108.006.806	14.504	8.640	37	453
	9 TRE – DF	-0,802	110.162.228	186	1.356	27	504
	10 TRE – AC	-0,867	66.067.496	7.164	3.886	16	250
	11 TRE – AP	-0,868	64.865.387	6.214	3.634	17	274
	12 TRE – RR	-0,937	47.145.680	3.029	252	15	215

Fonte: Relatório Justiça em Números (CNJ, 2021), ano-base 2020, adaptado pelo autor.

Na análise da produtividade dos servidores, o Relatório Justiça em Números (CNJ, 2021), ano-base 2020, demonstra que o TRE/RN foi apontado como o quinto tribunal do país no índice de produtividade dos servidores da Área Judiciária, considerando o primeiro grau de jurisdição, sendo o terceiro tribunal se se observar apenas os Tribunais Regionais Eleitorais de pequeno porte. No entanto, considerando apenas o segundo grau de jurisdição, o TRE/RN é o vigésimo tribunal no mencionado índice, sendo o sétimo no grupo de tribunais de pequeno porte.

Desta forma, a importância das informações apresentadas é ressaltada ao se constatar que a eficiência do Poder Judiciário deve ser analisada em conformidade com a agilidade da prestação jurisdicional e na qualidade dos serviços ofertados à população (Silva, 2020).

## Metodologia da Pesquisa

O presente estudo tem sua natureza aplicada, considerando que Freitas e Prodanov (2013) afirmam que a pesquisa aplicada busca apresentar a compreensão na aplicabilidade prática direcionada a resposta às questões específicas. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa, considerando que tal critério expõe características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados (Freitas; Prodanov, 2013).





No que concerne ao método, a pesquisa foi classificada como quantitativo-descritiva, tendo em vista que as análises foram realizadas por meio da interpretação de medidas estatísticas, uma vez que, segundo Freitas e Prodanov (2013), no desenvolvimento da pesquisa de natureza quantitativa deverão ser elaboradas hipóteses e relacionadas variáveis a fim de assegurar a efetividade das conclusões, para que não ocorram contradições na investigação dos fatos.

O universo do presente estudo abrangeu todos os servidores da Secretaria Judiciária do Tribunal Regional Eleitoral do RN, sendo que, no momento da aplicação do instrumento de coleta de dados, a Unidade Judiciária era composta por 29 (vinte e nove) servidores, sendo que foram compiladas 28 (vinte e oito) respostas ao questionário aplicado.

Os dados do desempenho foram apurados por meio do instrumento desenvolvido por Trigueiro-Fernandes (2014), Trigueiro-Fernandes et al. (2016) e Trigueiro-Fernandes (2019a), o qual foi adaptado para a análise a ser realizada no âmbito da unidade especificada da organização judiciária em comento, já tendo sido devidamente validada e confirmada por meio da análise fatorial confirmatória em estudos anteriores realizados no âmbito do TJRN (Cabral, 2020; Siqueira, 2020).

Além disso, foram utilizadas no presente estudo três categorias desenvolvidas por Trigueiro-Fernandes (2014), Trigueiro-Fernandes et al. (2016) e Trigueiro-Fernandes (2019a): indicadores de desempenho, estrutura organizacional e perfil sócio-demográfico dos servidores da instituição, sendo que para as duas primeiras categorias foi empregada a escala *Likert*, de seis pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Segundo Lucian e Dornelas (2014) tal escala é utilizada a fim de se identificar o sentido e a intensidade da atitude, sendo a mais aceita entre os pesquisadores e os profissionais de mercado. Assim, para a presente investigação foram consideradas duas categorias específicas, quais sejam: indicadores de desempenho e perfil demográfico ocupacional.

Tabela 2: Desempenho Organizacional

### 1.1. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Avalie o desempenho da sua unidade judicial:		Avaliação					
		1	2	3	4	5	6
D1	1.1.1 Os servidores da sua seção possuem conhecimento a respeito da elaboração de documentos (despachos, ofícios, mandados, alvarás, atos ordinatórios, certidões, etc) necessários à tramitação dos processos judiciais.						
D2	1.1.2 Os servidores têm domínio do modo de realizar suas atividades na sua seção.						
D3	1.1.3 Os servidores de sua seção procuram, quando possível, colaborar com as atividades dos seus colegas de trabalho.						
D4	1.1.4 Os servidores prestam informações que orientam os jurisdicionados sobre a tramitação dos processos judiciais na sua seção.						

D5	1.1.5 É comum os servidores de sua seção 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).						
D6	1.1.6. Os prazos que são estabelecidos para as atividades internas, durante a tramitação dos processos judiciais, são cumpridos pelos servidores da sua seção.						
D7	1.1.7 Não existe desperdício de recursos materiais (papel, etiqueta, caneta, grampo, etc.) na sua seção.						
D8	1.1.8 Os sistemas eletrônicos utilizados facilitam a realização das atividades na sua seção.						
D9	1.1.9 A sua unidade é reconhecida pelo Poder Judiciário por sua organização e funcionamento.						
D10	1.1.10 Os servidores da sua seção trabalham buscando eficiência na execução de suas atividades.						
D11	1.1.11 As metas estabelecidas pelo CNJ são cumpridas na sua unidade.						
D12	1.1.12 A sua unidade é reconhecida pelo Poder Judiciário pela sua produtividade.						

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Por fim, a pesquisa incluiu todos os membros da unidade da Secretaria Judiciária do TRE-RN, independentemente do seu vínculo, cargo ou nível de escolaridade.

## Tratamento e Análise dos Dados

Os dados coletados no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte (TRE/RN) foram tabulados, analisados e categorizados, adotando-se a pesquisa descritiva quanto ao objetivo, o estudo de caso quanto ao procedimento e a pesquisa quantitativa quanto à abordagem do problema.

A fim de efetuar a análise dos dados, optou-se pela aplicação da técnica da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), empregando o método de estimação da máxima verossimilhança, que se destaca pela sua robustez em amostras com um certo número de observações e na presença de normalidade multivariada (Hair, 2006; Marôco, 2010). Com respeito à determinação da Análise Fatorial Confirmatória, esta foi realizada com o auxílio do software livre R (pacote tidyverse, lavaan, semPlot e SemTools). Ainda, o software R (pacote psych) foi utilizado para desenvolver o cálculo do Alpha de Cronbach realizado na análise.

A Análise Fatorial Confirmatória foi procedida com a utilização de doze itens que correspondem ao desempenho organizacional, a fim de se avaliar a completude do seu ajustamento. Tais indicadores de ajustamento observados na investigação e as medidas relacionadas se apresentam na Tabela 3.





Tabela 3 – Medidas de ajustamento observadas na análise da AFC

Índice de Ajustamento	Valor de Referência (Marôco, 2010)
$X^2/DF$	$\leq 2$ (bom) / ]2;5] (aceitável)
RMSEA	$\leq 0,08$
CFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,90$
SRMR	$< 0,10$
Cronbach's alpha	$\geq 0,70$

Fonte: adaptado de Trigueiro-Fernandes (2014) e Trigueiro-Fernandes (2019a).

Cumprе ressaltar que, para a análise da coerência de cada um dos componentes (variáveis latentes), foi realizado o cálculo do Alpha de Cronbach, utilizando-se como parâmetro o valor de 0,70 (Hair, 2006; Garcia-Marques & Marôco, 2006). Tais autores aduzem que o alpha de cronbach é uma medida reconhecida para a análise da métrica de uma escala, independentemente de quais sejam as suas características informadas.

A Tabela 9 demonstra as conclusões das medidas dos ajustamentos das amostras analisadas para a realização da Análise Fatorial Confirmatória do desempenho organizacional. Sendo assim, da observação do resultado constatou-se que os elementos foram pertinentes com o que se demonstra na doutrina (Marôco, 2010).

Tabela 4 – Medidas de ajustamento observadas nas análises 1 a 4

Índice de Ajustamento	Valores de Referência (Marôco, 2010)	Modelo Sem Ajuste (1)	Modelo ajustado (2)	Modelo ajustado (3)	Modelo ajustado (4)
	$\leq 2$ (bom) / ]2;5] (aceitável)				
$X^2/DF$		2,86	4,12	4	1,13
RMSEA	$\leq 0,08$	0,262	0,340	0,333	0,071
CFI	$\geq 0,90$	0,856	0,873	0,926	0,998
TLI	$\geq 0,90$	0,824	0,831	0,889	0,997
SRMR	$< 0,10$	0,258	0,268	0,220	0,092
Cronbach's alpha	$\geq 0,70$	0,73	0,76	0,79	0,88

Fonte: Dados da pesquisa 2022

Da análise da Tabela 4, observa-se que as conclusões apresentadas comprovam que o ajustamento das amostras é relevante para o panorama do ambiente organizacional da administração judiciária e, ainda, tais dados corroboram os resultados encontrados por Siqueira (2020) e Cabral (2020).



Na última fase deste estudo, os dados coletados foram submetidos a uma análise descritiva, que incluiu a representação numérica das observações. Além disso, foi conduzida uma análise de regressão logística (ou Modelo Linear Generalizado - GLM) com o objetivo de testar as variáveis do desempenho do órgão judiciário investigado e suas possíveis relações com características sócio-demográficas, com vistas a produzir resultados relevantes.

A variável dependente é o fator desempenho, e as variáveis independentes (explicativas) são: gênero, faixa etária, escolaridade, faixa salarial, tempo no judiciário e vínculo profissional.

De acordo com o teste de qui-quadrado da razão de verossimilhança, nenhum dos fatores de desempenho avaliados pela escala *Likert* de seis pontos são influenciados, significativamente, pelo gênero, escolaridade, tempo de serviço e nem pelo vínculo profissional. Entretanto, foi registrado efeito significativo para a faixa etária e faixa salarial em pelo menos 2 aspectos do desempenho.

No contexto da avaliação do desempenho organizacional, observou-se a análise em relação às faixas etárias dos servidores, referente ao nível de orientação fornecido aos jurisdicionados acerca da tramitação dos processos judiciais em sua unidade organizacional.

Os servidores entre as faixas etárias intermediárias (51 a 55 anos) apresentaram um desempenho inferior aos das demais faixas etárias, uma vez que prevaleceu a resposta "discordo totalmente" em relação ao nível de orientação fornecido.

Ocorre que na literatura atual não há um consenso quanto à diferença no comprometimento organizacional entre as gerações, uma vez que há pesquisas que apontam para alguma diferença entre as gerações, enquanto outras demonstram que não haveria essa diferença, sendo que, na literatura internacional, quando essa diferença foi encontrada, apontou-se de alguma forma a disparidade entre os chamados *baby boomers*, ou seja, os indivíduos que nasceram no período de 1949 a 1964, e a geração Y, os nascidos entre 1983 a 1994, os quais estariam mais afastados cronologicamente (Abreu-Cruz; Oliveira-Silva; Werneck-Leite; 2019).

Houve uma diferença entre a geração X (nascidos entre 1964 a 1982) e a geração Y, uma vez que os servidores da geração Y, em sua maioria, concordaram totalmente na afirmação de que prestam informações que orientam os jurisdicionados sobre a tramitação dos processos judiciais na sua seção.

Além disso, constatou-se que os servidores na faixa etária intermediária (46 a 55 anos) possuem um desempenho inferior no cumprimento dos prazos das atividades internas, os quais se referem à tramitação dos processos judiciais.

Diante das complexidades que envolvem a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, torna-se imperativo realizar uma análise minuciosa do dimensionamento da força de trabalho no âmbito institucional. Tal abordagem visa garantir que o número de colaboradores e a sua faixa etária estejam em conformidade com as necessidades operacionais, de forma a garantir a execução das tarefas de maneira adequada (Araújo, 2021).



Na análise da faixa etária dos servidores em relação à utilização dos sistemas eletrônicos utilizados, os quais facilitam a realização das tarefas da unidade organizacional, verificou-se que a medida que aumenta a idade dos servidores, reduz-se o desempenho organizacional na utilização dos sistemas eletrônicos para a realização das tarefas diárias laborais.

Os tribunais são instituições que desempenham um papel crucial na produção de decisões judiciais, que podem ser medidas pela quantidade de sentenças, despachos e outras decisões emitidas durante um determinado período. Assim como em qualquer processo produtivo, essas tarefas exigem a combinação de recursos humanos, materiais e tecnológicos, como juízes, escreventes, oficiais, assistentes, edifícios, escritórios, computadores e aplicativos. É essencial que esses recursos sejam gerenciados de maneira eficiente para garantir um desempenho ideal do tribunal (Rosales-López, 2008).

A introdução de novas tecnologias tem sido considerada uma estratégia promissora para melhorar a performance dos tribunais, quando combinada com outros processos, sendo fundamental que as organizações judiciais considerem a adoção de tecnologias apropriadas, a fim de aumentar sua eficiência e eficácia (Procopiuck, 2018).

Sendo assim, a redução do desempenho em relação à idade avançada dos servidores pode apresentar impactos negativos no desenvolvimento da organização e, por isso, se mostra necessário que as entidades apresentem medidas para valorizar e incentivar a atualização de conhecimentos e habilidades dos colaboradores mais experientes.

Além disso, analisou-se o desempenho organizacional em função do salário dos colaboradores, considerando a prestação de informações que orientam os jurisdicionados sobre a tramitação dos processos judiciais nas unidades daquela Secretaria.

Da análise dos resultados constatou-se que, quanto menor o salário dos servidores, a percepção do desempenho organizacional é reduzida. Segundo Enders e Medeiros (2002), o grupo de maior nível salarial é o que possui o padrão de comprometimento que “maior valor atribui ao trabalho em suas vidas, suas vidas estão centradas na família, mas com um valor próximo de centralidade também no trabalho (acima da média geral da amostra)”. Sendo assim, o nível salarial mais alto dos colaboradores tende a apresentar um padrão de comportamento organizacional de maior produtividade, com um maior comprometimento com o trabalho, com uma melhor média em comparação aos demais funcionários (Enders; Medeiros, 2002).

Assim, Enders e Medeiros (2002) afirmam que uma maior remuneração demonstra a presença do elemento afetivo, que abarca a capacidade de sensibilizar-se com os problemas da organização como se estes fossem seus próprios, bem como atribuir um significado grandiloquente à empresa e depositar-lhe uma maior lealdade, aliada à presença do componente normativo, o qual atesta o sentimento de obrigação em laborar, sendo indícios inequívocos dos melhores índices de desempenho laboral.





No que se refere ao desempenho em função da faixa salarial, em relação ao cumprimento dos prazos estabelecidos para as atividades internas durante a tramitação dos processos judiciais, observou-se que os servidores que percebem uma menor remuneração tendem a reconhecer que o desempenho organizacional é inferior, enquanto que os servidores que percebem uma remuneração superior consideram que há o devido cumprimento dos prazos estabelecidos quando da tramitação dos processos judiciais, no âmbito do Judiciário.

Segundo Bergue (2014) é frequente, no âmbito da Administração, constatar que o comportamento do setor público brasileiro é influenciado por traços patrimonialistas, resultando em relações personalistas. A ausência de políticas de carreira e remuneração que considerem a qualificação e desempenho como critérios para justificar diferenças salariais também é um fator de fragilidade desse sistema.

Nesse sentido, torna-se imprescindível que o Judiciário adote uma política salarial equitativa e competitiva, que leve em conta as responsabilidades e habilidades demandadas para a consecução das atividades por seus colaboradores. Tal postura, por sua vez, pode contribuir para um ambiente laboral mais prolífico e para o aprimoramento organizacional da entidade.

A idade mais elevada demonstrou uma redução no desempenho organizacional, trazendo impactos reduzidos no desenvolvimento da organização. É importante lembrar que o envelhecimento não é um fator isolado que determina o desempenho dos trabalhadores, sendo necessário considerar outros fatores como a experiência, as habilidades e a saúde física e mental.

Por outro lado, os servidores que possuem uma faixa salarial mais elevada apresentaram um desempenho organizacional mais robusto, em relação aos colaboradores que detêm uma remuneração mais baixa.

## Conclusão

Na análise das categorias desenvolvidas por Trigueiro-Fernandes (2014), Trigueiro-Fernandes et al. (2016) e Trigueiro-Fernandes (2019a), possibilitou constatar que o fator de carga relativo ao gênero, escolaridade, vínculo e tempo de atividade não demonstraram valores significativos para o desempenho organizacional na unidade judiciária analisada.

O exame dos dados demonstrou que uma maior faixa etária dos servidores pode configurar uma característica preponderante que incide desfavoravelmente sobre o desempenho funcional, uma vez que a pesquisa constatou diferenças entre as afirmações apresentadas pela geração X (nascidos entre 1964 a 1982) e a geração Y (nascidos entre 1983 a 1994), (Abreu-Cruz; Oliveira-Silva; Werneck-Leite; 2019). Tal fato pode ser relacionado à falta de capacitação e desenvolvimento, que tenham por objetivo o aperfeiçoamento das habilidades dos servidores e mantê-los atualizados em relação às novas tecnologias e métodos de trabalho (Rosales-López, 2008).



Assim, fatores como a remuneração ostentaram efeitos antagônicos ao desempenho, uma vez que aqueles colaboradores que possuem uma maior remuneração revelaram um maior desempenho nesses parâmetros, enquanto que aqueles que detêm uma menor remuneração demonstraram um menor desempenho. Desta forma, um dos principais fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores é a remuneração, já que ela pode motivá-los a se esforçarem mais e a se engajarem em tarefas mais desafiadoras. Nesse sentido, para melhorar o desempenho do Judiciário, se mostra necessário oferecer salários mais atrativos, que reflitam a importância e a complexidade do trabalho desempenhado pelos seus colaboradores.

Por fim, convém realçar que a pesquisa em questão ostenta restrições de ordem metodológica e teórica. Entre elas, pode-se destacar a limitação concernente à coleta de dados, tais como a amplitude restrita desta, uma vez que foram aplicados questionários apenas para uma unidade de um Tribunal Regional Eleitoral, e, também, não obstante os dados recolhidos serem atuais, não se tornou viável a obtenção de mais informações, por meio de novos questionários a serem aplicados, em decorrência do contexto pandêmico da COVID-19, sugerindo-se que estudos futuros busquem responder a tais omissões, a fim de ampliar a compreensão sobre o tema abordado e contribuir para o desenvolvimento de soluções mais efetivas e adequadas às necessidades do Poder Judiciário.

## Referências

Abreu-Cruz, L., Oliveira-Silva, L. C., & Werneck-Leite, C. D. S. (2019). As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(2), 192–208.

Araújo, J. P. de. (2021). *Clima organizacional: Uma análise de pesquisas no ambiente de trabalho do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte* [Monografia de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte].

Bergue, S. T. (2014). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. Atlas.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2021). *Relatório Justiça em Números: Sumário executivo*. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/justica-em-numeros-sumario-executivo.pdf>



Brasil. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte. (n.d.). Planejamento e gestão estratégica. Recuperado em 11 de março de 2022, de <https://www.tre-rn.jus.br/o-tre/planejamento-e-gestao-estrategica/planejamento-estrategico-do-tre-rn>

Cabral, D. J. F. de A. (2020). Componentes da estrutura organizacional nas organizações judiciárias: Um estudo em um tribunal estadual brasileiro [Dissertação de mestrado, Universidade Potiguar]. [https://www.unp.br/wp-content/uploads/2021/04/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_DEFESA-Dorian-Cabral.pdf](https://www.unp.br/wp-content/uploads/2021/04/DISSERTA%C3%87%C3%83O_DEFESA-Dorian-Cabral.pdf)

Drucker, P. F. (2001). O melhor de Peter Drucker. Nobel.

Fernandes, B. H. R. (2006). Competências & desempenho organizacional: O que há além do balanced scorecard. Saraiva.

Fernandes, B. H. R., Fleury, M. T. L., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. Revista de Administração de Empresas, 46(4).

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Análise multivariada de dados. Bookman.

Hall, D. J. (1984). Organizações: Estrutura e processos (3ª ed.). Prentice Hall do Brasil.

Lucian, R., & Dornelas, J. S. (2015). Mensuração de atitude: Proposição de um protocolo de elaboração de escalas. Revista de Administração Contemporânea, 19(Edição especial 2), 157–177.

Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações. ReportNumber.

Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? Laboratório de Psicologia, 4(1), 65–90.

Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (2002). Comprometimento organizacional e características pessoais: Como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. Revista Eletrônica de Administração, 8(5).

Oliveira, R. C. R. (2021). Curso de direito administrativo (9ª ed.). Forense; Método.





Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2ª ed.). Feevale.

Procopiuck, M. (2018). Information technology and time of judgment in specialized courts: What is the impact of changing from physical to electronic processing? Government Information Quarterly, 35(3), 491–501.

Rosales-López, V. (2008). Economics of court performance: An empirical analysis. European Journal of Law and Economics, 25(3), 231–251.

Silva, A. C. M. de A. (2020). Gestão de pessoas no setor público: Uma experiência do poder judiciário. Alteridade Editora. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3S7vDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4>

Siqueira, J. C. D. A. (2020). Análise de desempenho organizacional da administração judiciária: Um estudo de caso em um tribunal de justiça estadual [Dissertação de mestrado, Universidade Potiguar]. <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2021/04/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Final-Juliana-Siqueira.pdf>

Trigueiro-Fernandes, L. (2014). Estrutura e desempenho organizacional: Uma análise na Universidade Federal do Rio Grande do Norte [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/19572>

Trigueiro-Fernandes, L. (2019a). Configurações dos elementos do comportamento organizacional para formação de vantagem competitiva sustentável [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/28466>

Trigueiro-Fernandes, L., Filho, M. L. L., Mól, A. L. R., & Añez, M. E. M. (2019b). EBACO-R: Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. Brazilian Business Review, 16(4). <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.1>

Trigueiro-Fernandes, L., Medeiros, C. A. F., Añez, M. E. M., Medeiros, B. C., & Danjour, M. F. (2016). Construção de um instrumento para mensuração dos componentes de estrutura organizacional: Uma análise em uma instituição de ensino superior. EnANPAD.

