

O uso do indicador pelo indicador: Uma análise crítica do indicador de produtividade do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul à luz da complexidade processual.

Aline Dietrich Ramos

Pós graduanda em mestrado profissional em Administração Pública pelo PROFIAP de Campo Grande-MS
Especialista em Direitos Humanos e Direito Constitucional pela Faculdade Internacional Signorelli
Graduada em Direito pela Universidade Católica Dom Bosco
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Brasil.

Thieza Vidal de Almeida

Pós graduanda em mestrado profissional em Administração Pública pelo PROFIAP de Campo Grande-MS
Especialista em Direito Penal e Processo Penal pela Faculdade Católica Dom Bosco
Graduada em Direito pela Universidade Católica Bom Bosco
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Brasil.

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – FEA/USP
Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina – UEL
Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá-UEM, Tecnologia em
Processamento de Dados pela UNICESUMAR, e Ciências Contábeis pela UNIGRAN
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Brasil.

Robert Armando Espejo

Professor da ESAN-Escola de Administração e Negócios da UFMS- Universidade Federal do Mato
Grosso do Sul, nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Turismo
Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional
[Profiap]
Doutor em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária pela Universidade Católica Dom Bosco
Mestre em Contabilidade – UFPR
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Brasil

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo examinar a utilização dos indicadores quantitativos como ferramenta de avaliação de desempenho e produtividade no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), com foco na Central de Processamento Eletrônico dos Juizados Especiais Criminais. Neste estudo de caso, descritivo e qualitativo, destaca-se a complexidade de mensurar a produtividade baseando-se apenas em dados numéricos sem considerar a complexidade dos processos. O artigo também explora as ferramentas e sistemas utilizados pelo TJMS para monitorar o desempenho e produtividade dos servidores. Sua contribuição, ainda, reside na análise dos indicadores de desempenho empregados pelo judiciário, fomentando uma análise crítica visando aprimorar a forma de avaliação de performance com a inclusão da complexidade do ato processual como métrica.

Palavras-chave: Indicadores, Produtividade, Desempenho, Judiciário.



1 INTRODUÇÃO

A produtividade e o desempenho estão cada vez mais enfatizados em diversas áreas, desde economia à administração, bem como em campos especializados, por exemplo o Poder Judiciário (Gomes; Guimarães, 2013). Na busca por resultados, muitas organizações públicas e privadas estão recorrendo ao uso de indicadores que oferecem uma abordagem quantitativa para medir o grau de produtividade (eficiência/eficácia). Ocorre que quando a busca por produtividade se torna uma busca desenfreada por uma simples soma de números, nasce a necessidade de uma análise crítica.

Na gestão pública, os indicadores de desempenho exercem um papel crucial para medir, monitorar e melhorar a eficiência, a eficácia e a transparência dos serviços prestados pelos órgãos governamentais. Para Oliveira e Cunha (2020) a produção de dados estatísticos confiáveis, que permitam a instituição de um planejamento estratégico e o monitoramento de ações voltadas à melhoria da prestação jurisdicional, faz parte de uma tendência global na administração pública, no sentido de adotar instrumentos capazes de monitorar o desempenho organizacional e orientar práticas voltadas à otimização da alocação de recursos e à melhoria dos serviços prestados.

Os dados estatísticos permitem que os gestores avaliem o progresso em relação às metas estabelecidas, identifiquem áreas de melhoria com o fim de atender ao interesse público, através dos recursos utilizados (*inputs*) e resultados obtidos (*outputs*).

Embora mecanismos de medição e avaliação de desempenho possam ser importantes, a medição inadequada do desempenho pode se tornar um fator de desestímulo para os servidores. Por isso, tem-se discutido muito a necessidade de criação de indicadores de produtividade aplicados. (Pereira, 2013).

A análise crítica disposta neste artigo justifica-se pela necessidade de investigar a métrica dos indicadores no contexto do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul (TJMS), especificamente no setor da Central de Processamento Eletrônico (CPE) dos Juizados Especiais Criminais (JECRIM). Ao longo deste estudo serão analisadas possíveis alternativas para uma avaliação mais precisa que não considere apenas a soma de números de forma homogênea, como também pela complexidade dos processos.

A Central de Processamento Eletrônico (CPE)¹ é um setor do TJMS, mais precisamente uma Secretaria vinculada a Presidência do Tribunal, idealizada no intuito de impulsionar a eficiência da prestação jurisdicional, auxiliando os Cartórios Judiciais do Estado (Provimento-CSM nº 300/13) e concentrando as atividades de expedições, sem atendimento ao público, com o objetivo de otimizar e aprimorar a celeridade processual, em um ambiente de trabalho silencioso e isolado.

¹ Central de Processamento Eletrônico do TJMS. Disponível em <https://sti.tjms.jus.br/confluence/pages/viewpage.action?pageId=248349262#:~:text=A%20Central%20de%20Processamento%20Eletr%C3%B4nico,suas%20atividades%20definidas%20nas%20legisla%C3%A7%C3%B5es>



Neste contexto, a questão de pesquisa que se pretende responder é a seguinte: como incluir parâmetros de complexidade das atividades realizadas nos indicadores de performance dos servidores públicos da CPE/JECRIM?

2 OBJETIVO

O objetivo deste artigo é, portanto, desenvolver um método para medir e avaliar o desempenho do serviço público no setor da CPE/JECRIM com base no valor a ser considerado por ato de acordo com sua complexidade. Ao incluir parâmetros de complexidade no contexto avaliado, observa-se uma aderência ao conceito de justiça organizacional, ou seja, avaliações justas percebidas pelo servidor em função do trabalho realizado. (Gomes; Guimarães, 2013).

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e quantitativa (mista), cuja coleta de dados envolve tanto as informações numéricas como de informações de textos narrativos ou analíticos. A finalidade da pesquisa é aplicada com estudo sistemático que visa a solução de problemas práticos, concretos e operacionais identificados no âmbito do Poder Judiciário.

O objeto da pesquisa possui natureza descritiva, investigando como ocorrem, com exatidão, os fatos e as descrições dos fenômenos reais de um determinado ambiente (Casagrande et. al, 2022). A procedência dos dados coletados é de fonte primária, ou seja, dados ainda não levantados, uma vez que utilização de métrica de complexidade ainda não é utilizada pelo software BI. Trata-se de um estudo de caso decorrente de uma investigação de um fenômeno complexo e contemporâneo dentro do contexto real vivenciado, sendo também participativa. (Casagrande et. al, 2022).

Quanto ao instrumento para coleta de dados foi utilizado o questionário semiestruturado desenvolvido e aplicado com o auxílio da plataforma online *Google Forms*. A pesquisa foi do tipo *Likert*, com variação escalar de 1 a 5 pontos (escala linear), de extremidades entre nenhuma complexidade, com pontuação 1, e muito complexidade, com pontuação 5, destinadas aos servidores do Tribunal de Justiça/MS do setor dos Juizados Especiais Criminais da Central de Processamento Eletrônico. Optou-se pelo caráter sigiloso quanto à identificação dos respondentes, visando obtenção de veracidade e fidelidade dos dados coletados. (Cunha, 2014).

Quanto aos respondentes, dos 32 servidores lotados no setor, 16 desempenham a função de cumprimento processual, o que significa que não exercem apenas atividades isoladas/específicas, como audiências (setor de cumprimento de audiências) e intimações por telefone (setor de Sitra- Sistema de Intimação por Telefone). Todos os 16 servidores com competência na função processual participaram da pesquisa, totalizando 100% de respostas.



Foram realizadas 19 perguntas fechadas e uma pergunta aberta em que foi oportunizada a opinião sobre outras fontes para contabilização de produtividade (atividades que atualmente não contabilizam atos). Do resultado do questionário foi estabelecida a mediana das respostas das perguntas alternativas pelo software Microsoft Excel 2019 e uma nuvem de palavras da questão aberta pelo programa Word Art 2023.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 GESTÃO POR DESEMPENHO

Uma boa gestão é aquela que alcança resultados. No setor público, isso significa atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, criando valor público. Esses resultados não surgem espontaneamente, é necessário um direcionamento consciente por parte dos governos, organizações públicas, políticas, programas e projetos. (Martins, 2010).

As principais razões para medir o desempenho nas organizações públicas são: (i) planejamento e melhoria; (ii) monitoramento e controle; (iii) benchmarking; (iv) comunicação e responsabilização; (v) orçamentação; e (vi) gestão do desempenho individual. (Pidd, 2012).

Com a promulgação da Constituição Federal e a importância da *accountability*, a publicidade de dados é essencial a fim de que: (i) o público possa conhecer quais são as atividades desenvolvidas pelo Judiciário; (ii) os órgãos de cúpula possam monitorar seu desempenho e planejar projetos futuros; (iii) os governos possam elaborar e promover políticas públicas de reforma e melhoria nessa área; (iv) os experts possam avaliar o funcionamento do sistema de Justiça como um todo. (Cunha, 2010).

Com a Resolução n.º 49, de 18 de dezembro de 2007 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, impôs aos órgãos do Poder Judiciário a criação de Núcleos de Estatística e Gestão Estratégica, com o propósito de organizar as estruturas administrativas para elaboração de estatística e do plano de gestão estratégica. Em seguida, diante do desafio de criar um sistema integrado de gestão, foi realizado o Encontro Nacional do Judiciário no dia 25 de agosto de 2008, na cidade de Brasília, do qual restou consolidado a Carta do Judiciário o compromisso dos Presidentes dos Tribunais e Associações Nacionais de Magistrados para desenvolver mecanismos eficazes de aprimoramento dos serviços judiciários. (Chaer; Azevedo; Bonifácio, 2009).

O CNJ possui competência na fiscalização do cumprimento do princípio da publicidade estabelecendo diversas resoluções para trazer maior publicidade ao Poder Judiciário. Essas informações são obtidas pelo poder de *accountability* horizontal que permite ao CNJ exigir a apresentação desses dados. Por outro lado, a publicação dessas informações permite ao povo, mandante dos agentes estatais, eleitos ou não, e a grupos da sociedade civil exercer a *accountability* social sobre o poder Judiciário. (Tomio; Filho, 2013). A *accountability* social para Peruzzotti (2016) representa uma das diversas formas de politização com base na sociedade civil presentes nas novas democracias que surge no espaço da sociedade civil e engloba uma

variedade de formas de ação coletiva e de ativismo cívico que compartilham uma comum preocupação em melhorar o funcionamento das instituições representativas através do fortalecimento dos mecanismos de controle da legalidade dos funcionários públicos.

Com o fim de cumprir a Resolução nº 49/2007 do CNJ, alterada em 2022 pela Resolução Nº 462 e com base no sistema implantado pelo CNJ (Chaer et. al., 2009), o TJMS adotou como metodologia para a medição de desempenho o *Balanced Scorecard* (BSC)², comumente utilizado em empresas privadas, adaptado para as instituições públicas.

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1990 é uma ferramenta de gestão derivada do planejamento estratégico que, aliada à visão de futuro, valores, mapa estratégico, indicadores, metas e objetivos, auxilia a mensurar o resultado da instituição (Oliveira; Izeli, 2018). Baseia-se na construção de um conjunto de indicadores interligados numa relação de causalidade e alinhamento com a estratégia, promovendo uma visão sistêmica do desempenho organizacional. (Martins, 2018).

O BSC foi idealizado como uma ponderação balanceada, equilibrada entre diversos indicadores de desempenho, para mensurar as metas empresariais, possibilitando melhores resultados não só a curto como também em longo prazo. O principal objetivo é alcançar o equilíbrio entre o planejamento estratégico da instituição e as ações operacionais, transformando a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizadas por meio de indicadores, que informam o desempenho atual e futuro aos funcionários. (Oliveira; Izelli, 2018). Para os órgãos públicos, em decorrência dos estudos de Kaplan e Norton, o sucesso deve ser avaliado pelo grau de eficácia e eficiência dessas organizações. (Rodrigues, 2017).

O BSC é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho classificados nas quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1992): financeira, cliente, processos internos e aprendizado/crescimento. A definição e integração dos objetivos estratégicos, das iniciativas, metas e indicadores dessas perspectivas constituem os pilares do BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização. (Oliveira; Izelli, 2018).

Embora o setor público e o setor privado tenham como foco a preocupação em satisfazer o “cliente”, eles diferem quanto à amplitude de suas metas e ações, ao perfil de seus clientes, bem como na forma como utilizam os seus recursos financeiros. Todavia, a satisfação do cidadão é uma obrigação do Estado e os seus interesses são direcionados para a coletividade. (Felix et. al., 2011). Neste sentido, foi desenvolvido por Rozelito Felix, Patrícia do Prado Felix e Rafael Timóteo o “BSC.Gov”, voltado para as organizações públicas. Esse BSC mantém as perspectivas de processos internos, de aprendizado e crescimento, porém agrega outras perspectivas mais apropriadas ao setor público, tais como relações governamentais, orçamentária, da administração pública e do cidadão/sociedade. (Rodrigues; Toledo, 2017).

² Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul para os anos de 2021-2026. Disponível em: https://www5.tjms.jus.br/_estaticos_/planejamento/PE2021-2026.pdf?q=1697248933.6313 (acesso em 13 out. 2023).



Para Oliveira e Izelli (2018) a sociedade é considerada o principal objetivo para a administração pública. Em razão disso, ao customizar o BSC para a administração pública, é necessário ter uma perspectiva para a sociedade que mensure o atendimento aos requisitos de qualidade dos produtos/serviços oferecidos ao cidadão, atendendo aos anseios da sociedade.

Segundo José Maria Pedro (2004):

Os indicadores estratégicos servem para medir e avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos ao longo do tempo. As metas são valores objetivos que se pretendem obter para os indicadores num determinado tempo, devem ser ambiciosas e negociadas com os responsáveis. (Pedro, 2004, p. 21).

Os principais objetivos dos indicadores de desempenho visam auxiliar os gestores públicos por meio de evidências empíricas, viabilizando comparações e avaliações consistentes e, especialmente, criar condições para esclarecer e fornecer suporte às decisões de curto e longo prazo. (Oliveira; Izelli, 2018).

4.2 PRODUTIVIDADE

A produtividade é uma das maiores preocupações de toda empresa, seja ela pública ou privada. Todos os gestores procuram uma fórmula para o dilema: como produzir mais e gastar menos. (Bonelli, 2014). O conceito de produtividade pode parecer bastante simples, todavia, diante da vastidão de essência, é necessário dizer o óbvio e evitar insipiência.

De acordo com França (2004) a definição de produtividade é dada pelo grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços, sem deixar de considerar a qualidade de vida dos funcionários.

No Poder Judiciário o conceito de produtividade refere-se à eficiência e eficácia, ou em outras palavras, a produtividade é considerada com base em métricas quantitativas, como o número de processos distribuídos, sentenciados, arquivados, o tempo médio de julgamento e tempo de paralisação. Em estudo realizado por Gomes e Guimarães, (2013) a variável mais utilizada para mensurar a produtividade de tribunais foi a quantidade de processos concluídos. Segundo os autores:

A efetividade é uma das dimensões de desempenho mais difíceis de serem analisadas no Judiciário, principalmente porque envolve elementos subjetivos, como a percepção de usuários. E também porque trata de resultados indiretos, difíceis de serem mensurados com exatidão, geralmente captados apenas em estudos longitudinais que cobrem longos períodos. A sensação de segurança da população, o nível de confiança no Judiciário, a garantia aos direitos humanos e as taxas de criminalidade são alguns dos indicadores que podem ser utilizados para avaliar a efetividade judicial. (Gomes; Guimarães, 2013, p. 385).

Para Cunha (2018) os dados sobre as atividades do Judiciário devem ser coletados, preferencialmente, a partir do sistema de andamento processual. O tamanho, o conteúdo e a idade do acervo de dados também são importantes, a fim de que cada um dos tribunais possa identificar o que não está sendo decidido. Além disso, os sistemas estatísticos construídos a partir dessas informações devem servir como mecanismos objetivos de avaliação da administração judiciária, na medida em que instrumentalizam: (i) os juízes, na administração de seus tribunais; (ii) os legisladores, na avaliação dos conflitos gerados a partir da elaboração de uma lei; (iii) os cidadãos e as organizações que utilizam o Judiciário, como forma de reduzir a incerteza jurídica. (Oliveira; Cunha, 2020).

A produtividade pode aparentar ser um conceito simples e de uma fórmula matemática: tempo x produção. No entanto, a simplicidade está apenas na aparência, pois concerne a uma métrica complexa. Como calcular o tempo despendido em produtos que não são físicos? Como calcular a complexidade do produto? Em um tribunal, o produto nada mais é que um processo e processos são distribuídos e arquivados diariamente. No entanto, é comum que um processo arquivado hoje tenha sido distribuído há 15 anos. Logo, é inviável usar a métrica de distribuição e arquivamento para medir a produtividade de um tribunal, métrica essa que foi equivocadamente utilizada por muitos anos, até o presente momento. (Gomes; Guimarães, 2013).

Como ponderou Ruy Barbosa (1921), “Justiça atrasada não é Justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”³. Para que uma justiça seja efetiva e um judiciário eficaz a produtividade deve ser uma prioridade e os usos de indicadores tornam-se essenciais e indispensáveis.

4.3 INDICADORES E SUA RELAÇÃO COM A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Segundo William Thomson, conhecido como Lord Kelvin (1824-1907), se alguém mensurar algo de que está falando e o expressar em números terá algum entendimento sobre o assunto. No entanto, quando não é possível quantificar, seu conhecimento é limitado e insatisfatório. Isso pode representar o início do conhecimento, mas dificilmente indica que você tenha alcançado o estágio da ciência, independentemente do assunto. (Trzesniak, 2014).

Nos primeiros passos na evolução dos indicadores, predominava a exclusiva quantificação, seja de pessoas, recursos ou equipamentos. A partir de 1920, e particularmente depois da Segunda Guerra Mundial, a estatística mudou completamente, saindo das mãos exclusivas de cientistas econômicos, passando a ser produzida por departamentos, agências e divisões de repartições públicas nacionais. (Soligo, 2012).

Um indicador é uma medida ou valor que fornece informações específicas sobre um processo, sistema ou situação. Indicadores são amplamente utilizados no dia a dia, em diversos campos, incluindo

³ Oração dos moços. Discurso aos bacharéis da Faculdade de Direito de São Paulo em 1921.



negócios, economia, ciência, educação, meio ambiente, órgãos governamentais entre outros. O indicador desempenha um papel fundamental na coleta de dados, avaliação e monitoramento e, de acordo com Kaplan e Norton (1992), o que não é medido não pode ser gerenciado.

Assim, os indicadores consistem em métricas que proporcionam informações e permitem a avaliação do desempenho da organização, seguindo três aspectos relevantes: controle, comunicação e melhoria (Martins, 2018). Pode ser representado por números, porcentagens, gráficos, tabelas, índices ou outras formas de representação quantitativa ou qualitativa. Os indicadores são usados comumente para medir metas ou objetivos, avaliar desempenho o que será assunto do presente estudo, bem como para auxiliar na tomada de decisões.

Os critérios legais de qualidade de um indicador são: (i) Seletividade (fornece informações sobre as principais variáveis estratégicas do processo); (ii) Simplicidade (os indicadores devem ser compreensíveis e capazes de levar significado aos interessados); (iii) Representatividade (os dados escolhidos não devem ser desnecessários. Dados importantes devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta); (iv) Investigativos (fácil de analisar os dados, sejam eles para registro ou para reter informações); (v) Comparabilidade (devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas); (vi) Estabilidade (procedimentos gerados de forma sistemática e constante); (vii) Custo-efetividade (projetado para ser economicamente eficaz). (Martins, 2018).

Após a avaliação da seletividade e viabilidade, é importante examinar o peso atribuído a cada indicador, ou seja, a importância relativa da métrica para o resultado global do indicador. Vale ressaltar que pesos são úteis quando há um rol de indicadores para determinado objetivo, havendo necessidade de se realizar ponderações de importância. Após o estabelecimento dos indicadores, é necessário definir metas que representem a quantificação desses indicadores. Essas metas devem ser realistas, desafiadoras, diretas, negociáveis e fundamentadas em séries históricas, tendências e benchmarks. (Martins, 2018).

Conforme Lassance (2022), os dados não fazem nada, não dizem nada, não mostram nada. Ao contrário, a análise de dados é orientada por perguntas direcionadas a testar suposições fundamentadas por teorias. Eles devem ser confrontados com expectativas para que se veja em que medida elas estão sendo confirmadas ou frustradas e porque suposições sobre avaliação orientada por indicadores, tomada de decisões orientadas por dados, governança orientada por resultados ou gestão por resultados são uma inversão completa do sentido do uso de indicadores e da análise de dados. É o equivalente a falar em medicina baseada em exames.

Para se alcançar indicadores de desempenho positivos os serviços devem ser prestados por profissionais motivados e competentes efetivando resultados mais eficientes e menos custosos através de qualificação e pelo treinamento dos agentes públicos. (Oliveira; Izelli, 2018).



Neste sentido, é necessário destacar a importância da justiça organizacional nas organizações públicas, considerada a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, com foco nas percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações. (Assmar et. al, 2005).

A investigação da justiça organizacional desdobra-se em, pelo menos, duas grandes dimensões, que podem ser estudadas de forma independente ou articulada: a *justiça distributiva*, que se refere ao conteúdo das distribuições à justiça dos resultados alcançados, e a *justiça processual*, que diz respeito à justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições. (Assmar et. al, 2005).

Na justiça processual, teorizada por Thibaut e Walker (1975), as pessoas podem aceitar bem resultados que lhes sejam desfavoráveis se acreditarem que os procedimentos para chegar até eles foram justos. (Assmar et. al, 2005). Nesse sentido, a atribuição de metas de trabalho das ações na gestão pública é uma atividade essencial para garantir a efetividade e eficiência, no entanto a forma com que essas metas são quantificadas e os critérios utilizados para avaliar o desempenho dos servidores também deve ser eficaz, sob pena de gerar um sentimento de injustiça e frustração nos trabalhadores.

Para Weiss (1991) o trabalho e a produtividade relacionam-se com recompensas, não necessariamente tangíveis, como o dinheiro, mas também as intangíveis, como por exemplo, uma posição de liderança. Já a desmotivação, por outro lado, ocorre quando o funcionário não sabe os resultados que deve alcançar ou com resultados intangíveis, ou ainda quando a empresa deixa de fornecer os ótimos recursos necessários para a execução das tarefas.

Neste sentido, segundo Trzesniak (2014), quando bem utilizadas, as metas podem ser importantes fatores de motivação para uma equipe. Mas podem ter um efeito contrário se forem excessivamente duras e difíceis: desmotivação, estresse, tensão, desavenças. O indicador é sempre inocente: o que pode ser perverso, se mal-empregado, são as metas.

O comprometimento de cada indivíduo depende do grau de satisfação e motivação com o trabalho que executa. Um ambiente sem inovação e sem liberdade de participação dos trabalhadores prejudica diretamente no bem-estar de todos e principalmente no rendimento do trabalho, conseqüentemente na produtividade e resultados. (Ribeiro; Santanna, 2015).

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 INDICADORES DE DESEMPENHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MS

As estatísticas judiciais e a adoção de um padrão de dados para que possam ser acessados livremente somente é possível a partir da utilização de instrumentos de tecnologia da informação e de sistemas integrados que sejam capazes de dar robustez e confiabilidade às informações disponíveis. De maneira geral, é possível afirmar que a tecnologia já faz parte da grande maioria dos sistemas de Justiça e foi adotada como estratégia para melhorar a prestação jurisdicional. Nesse sentido, a tecnologia é utilizada não somente para



a produção de informação sobre as atividades judiciais, mas também como mecanismo de acesso à Justiça, como é o caso dos processos judiciais digitais, formato que têm um impacto direto no tempo de tramitação dos processos; e da maior transparência e agilidade no acompanhamento dos processos, por meio das páginas digitais dos tribunais. (Oliveira; Cunha, 2020).

Uma ferramenta utilizada pelo Tribunal de Justiça do MS na busca por indicadores eficientes, é o sistema da Microsoft "Power BI"⁴ que consiste em uma coleção de serviços de software, aplicativos e conectores que trabalham juntos para transformar suas fontes de dados não relacionadas em informações coerentes, de forma interativas. Com o software, é possível estabelecer conexões com fontes de dados de maneira descomplicada, visualizar e identificar informações relevantes para, em seguida, compartilhá-las com qualquer pessoa interessada. Essa ferramenta facilita o processo de preparação de dados para análise, permitindo a elaboração de relatórios, painéis e visualizações de dados.

Com o uso do sistema BI, tornou-se possível medir a produtividade dos servidores pela quantidade de atos realizados e processos movimentados, e esse indicador passou a ser utilizado para estipular metas de trabalho e, inevitavelmente, cobranças e punições. Conforme o art. 6º do provimento 543/2021 do TJMS, que estabelece as regras para o teletrabalho, os servidores que estiverem na modalidade à distância (teletrabalho), ficam sujeitos a retornar ao trabalho presencial em caso de não cumprimento das metas estipuladas.

Ocorre que o uso do indicador pelo indicador traz uma noção falsa de produtividade, pois atos processuais são complexos e ações judiciais não são apenas números. É importante salientar que, apesar da estipulação de metas pelos tribunais e pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), não se trabalha apenas com números, mas com vidas, liberdades, propriedades, entre outros bens de caráter imensurável.

A busca por números altos não pode ser maior do que a busca por justiça, equidade e qualidade de vida dos jurisdicionados, público-alvo da justiça. Diante desse cenário, é necessário buscar uma métrica que comporte a complexidade dos atos envolvidos para que o número final seja positivo e corresponda à realidade. Mas como medir a produtividade de processos de uma maneira eficaz e não usando apenas números totais?

Para total entendimento, é importante esclarecer que o TJMS utiliza o Sistema de Acompanhamento Processual (SAJ), uma plataforma na Internet, para dar andamento aos processos, que atualmente são todos digitais, e esses processos são movimentados entre filas, como se fossem os antigos armários (escaninhos) dos fóruns onde os processos físicos eram guardados, no entanto por serem digitais esses processos podem estar em filas diferentes ao menos tempo dependendo dos atos que precisam ser efetivados. Por exemplo,

⁴ <https://learn.microsoft.com/pt-br/power-bi/fundamentals/power-bi-overview> (acesso em 13 out. 2023)



um processo que voltou da carga do Ministério Público (MP) fica em uma fila chamada 'vindos do MP' e ao mesmo tempo pode estar em outra fila aguardando a expedição de algum documento.

Atualmente, a quantificação de todo e qualquer ato, verificada pelo Microsoft BI, que gere uma movimentação no SAJ é contabilizada como um ato. No entanto, esse ato pode ser, por exemplo, tanto uma sentença como uma certidão cartorária. No entanto, o tempo utilizado para a realização de atos tão diversos também é diferente e sua contagem como indicador de produtividade também deve ser levado em conta, pois enquanto uma sentença pode demorar dias para ser realizada, uma certidão pode demorar minutos. Da mesma forma, documentos iguais, como certidões com conteúdos diversos também podem decorrer tempos diferentes para serem realizadas, dependendo da facilidade na execução ou a utilização de modelos que necessitem menos ações para serem concluídos.

Logo, se vê que usar o indicador de números de atos puros e simples como se fossem todos iguais não corresponde a real produtividade, uma vez que com o mesmo tempo são gastos uma quantidade diversa de atos de acordo com a complexidade da função. Ou seja, aquele que gastou mais tempo laborando em um único documento terá uma produtividade menor em relação àquele que exerceu no mesmo tempo atos simples, mas em quantidade maior.

A produtividade no Poder Judiciário não é uma simples soma ou subtração de números. Cada ato possui uma complexidade, e essa complexidade precisa ser valorada. Por exemplo, a pessoa que expediu 10 certidões de trânsito em julgado utilizou menos tempo e produziu mais do que aquele que expediu 02 mandados de prisão, no entanto a simples soma de atos não reflete a complexidade de cada função exercida.

Em setembro de 2019, as unidades judiciais de 1º grau dos Juizados Especiais passaram a controlar seus processos por uma nova ferramenta disponibilizada pela assessoria de planejamento dentro do sistema BI. Com essa nova ferramenta, é possível verificar, por números e gráficos, a porcentagem e o tempo de paralisação dos processos de competência da CPE, dos cartórios e dos magistrados, assim como podem ser visualizados os dados de acordo com a classificação dos processos (ação penal, termo circunstanciado de ocorrência, inquérito policial, queixa-crime etc.) e o assunto (receptação, desacato, injúria, difamação, calúnia, ameaça, perturbação do sossego alheio, entre outros).

É importante esclarecer que o sistema B.I utiliza diversas ferramentas que são disponibilizadas pela assessoria de planejamento de acordo com o grau de hierarquia. Além da ferramenta acima, que demonstra um panorama geral dos processos divididos por assuntos e localização, existe ainda uma ferramenta que todo e qualquer servidor pode acessar com sua senha pessoal e acompanhar as atividades individuais no que diz respeito à quantidade de atos praticados, que exprimem a produtividade diária, mensal e anual do servidor. Essa ferramenta disponibiliza o número total de documentos expedidos, processos movimentados, bem como registros dos horários em que os atos foram realizados. Assim, o servidor faz uma autofiscalização de sua produção diária, agindo com responsabilidade e autogestão.

5.2 ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSIÇÃO DE APRIMORAMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TJMS

Os estudos apresentados por Oliveira e Cunha (2020) analisam de forma macro os indicadores e desafios apresentados pelo Poder Judiciário com o uso de novas tecnologias, visando uma análise do sistema Datajud (Base Nacional de dados do Poder Judiciário) que se utiliza também do Microsoft Power BI, dando ênfase aos dados de entrada e arquivamento dos processos nos anos de 2017 e 2018 e demonstrando a ausência de indicadores de qualidade das decisões quanto à sua efetividade e resultado final.

Nesta pesquisa, em uma análise mais internalizada e micro de cada ato praticado pelo servidor público na atividade-meio, ou seja, em atos de mero expediente e expedições e movimentações processuais em geral. Constatou-se de modo geral que o TJMS com a utilização do Software Microsoft BI estabelece os padrões métricos de produtividade e utiliza os dados coletados do SAJ. E para aprimorar a forma de contagem da produtividade é necessário estabelecer quais atos são considerados dispendiosos para estabelecer a métrica de complexidade.

Um indicador é um parâmetro que representa o processo que se pretende quantificar (Trzesniak, 2014). Ele é utilizado para comparar a diferença entre a situação desejada e a situação alcançada ou real, indicando se existem problemas no processo. Uma forma de métrica de complexidade que pode ser aplicada de acordo com os atos e a dificuldade pode ser expressa por meio de um cálculo simples como verificado no quadro 1.

Quadro 1-Sugestão de Pontuação conforme a complexidade dos atos

PONTUAÇÃO	COMPLEXIDADE
1 ponto	Nenhuma Complexidade
2 pontos	Pouca Complexidade
3 pontos	Média Complexidade
4 pontos	Complexo
5 pontos	Muito Complexo

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Com o quadro 1 sugerido, pode-se pontuar mais precisamente os atos processuais que demandam mais ou menos tempo e trabalho na confecção. Assim, de uma forma simples através da pontuação pelos modelos utilizados no SAJ seria possível estabelecer uma métrica de acordo com a complexidade dos atos praticados por cada servidor, que corresponderia a equidade e melhoria na quantificação dos indicadores de produtividade.

No questionário 19 perguntas foram realizadas em escala linear para que os servidores respondessem de 1 a 5 quanto consideram a complexidade de cada ato exercido em suas funções processuais, conforme quadro 1 o resultado global das perguntas com as respectivas medianas foram as seguintes (Quadro 2).

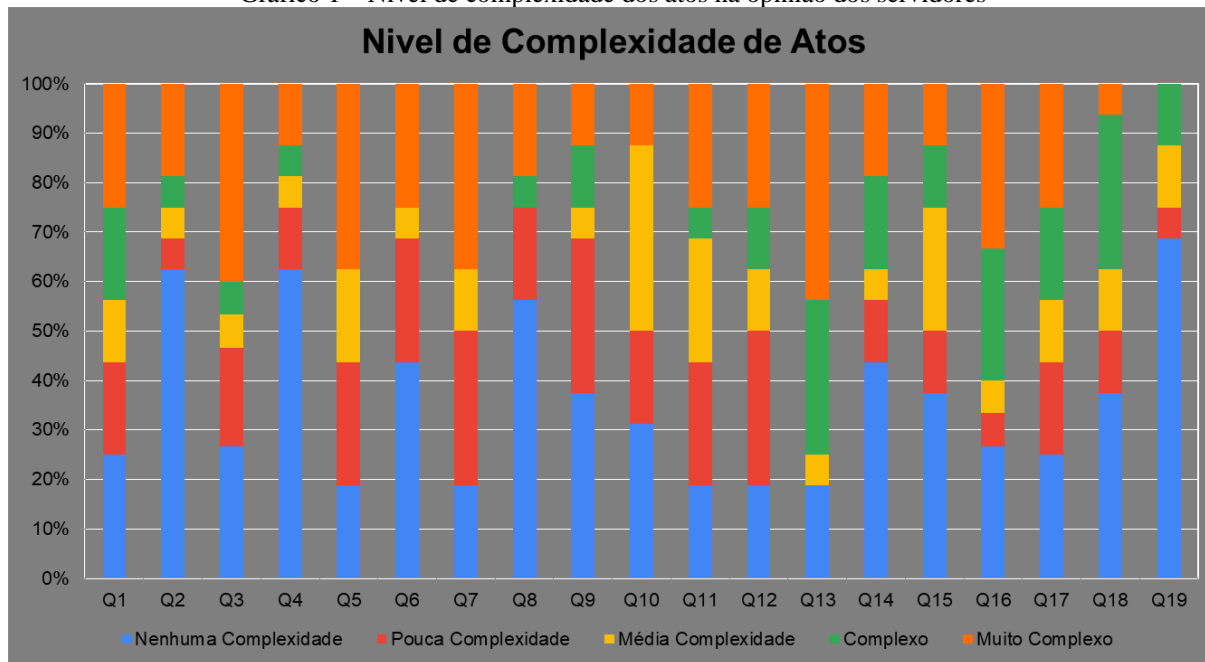
Quadro 2 – Perguntas e Respostas medianas do questionário aplicado

PERGUNTAS	MEDIANA DAS RESPOSTAS
1. Quanto você pontua o ato de expedição de certidão cartorária genérica (em que todas as informações devem ser escritas pelo servidor)?	3
2. Quanto você pontua o ato de expedição de certidão cartorária previamente preenchido (por exemplo: decurso de prazo/ intimação por sita/ descumprimento de transação penal)?	1
3. Quanto você pontua o ato de expedição dos mandados genéricos (em que todas as informações devem ser escritas pelo servidor)?	3
4. Quanto você pontua o ato de expedição dos mandados previamente preenchidos (por exemplo: intimação para audiências/ intimação de sentença/ oferecimento de representação)?	1
5. Quanto você pontua o ato de expedição de ofício genérico (em que todas as informações devem ser escritas pelo servidor)?	3
6. Quanto você pontua o ato de expedição de ofício previamente preenchido (por exemplo: para diligências à delegacia/ requisição de réu preso/ restituição ou destruição de bens apreendidos)?	2
7. Quanto você pontua o ato de expedição de expedir Carta Precatória genérica (em que todas as informações devem ser escritas pelo servidor)?	2,5
8. Quanto você pontua o ato de expedição de expedir Carta Precatória previamente preenchida (por exemplo: intimação para audiência/ intimação da sentença/ cumprimento de transação ou suspensão condicional do processo)?	1
9. Quanto você pontua o ato de preencher o histórico de partes referente às decisões (por exemplo: sentença condenatória, absolutória ou extintiva de punibilidade /decisão de arquivamento)?	2
10. Quanto você pontua o ato de preencher o histórico de partes referente aos dados processuais (por exemplo: data do delito/ data do inquérito/ oferecimento e recebimento de denúncia)?	2,5
11. Quanto você pontua o ato de calcular o prazo e posteriormente preencher o histórico de partes referente ao trânsito em julgado das decisões?	3
12. Quanto você pontua o ato de remeter os autos à turma recursal?	2,5
13. Quanto você pontua o ato de emitir a Guia de Recolhimento (BNNP)?	4
14. Quanto você pontua o ato de emitir Carta de Guia?	2
15. Quanto você pontua o ato de pesquisar e emitir os antecedentes criminais?	2,5
16. Quanto você pontua o ato de pesquisar e incluir dados nos sistemas SIDII e SINIC?	4
17. Quanto você pontua o ato de incluir partes ou testemunhas no cadastro de partes?	3
18. Quanto você pontua o ato de incluir ou alterar os dados cadastrais das partes ou testemunhas no cadastro de partes (por exemplo: cadastro de endereço)?	2,5
19. Quanto você pontua o ato de analisar e mover/copiar os autos entre filas?	1

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Percentualmente a análise das respostas, evidenciada no gráfico 1, mostra que, de fato, atos são considerados diversos e medidos diferentemente conforme sua complexidade na opinião dos servidores.

Gráfico 1 – Nível de complexidade dos atos na opinião dos servidores



Durante a análise das respostas, destacou-se a falta de consenso entre os servidores entrevistados, resultando em uma distribuição variada de respostas entre as opções disponíveis. Especificamente, no que diz respeito ao nível de complexidade para a expedição de certidão cartorária “genérica” (um modelo em branco no qual o servidor é totalmente responsável pelo conteúdo), dos 16 respondentes, 04 indicaram pouca complexidade, enquanto outros 04 apontaram muita complexidade, caminhando entre os extremos. Esse resultado chama a atenção, uma vez que, por se tratar de um conteúdo aberto, a dificuldade ou a extrema facilidade pode indicar alguma particularidade do servidor, como uma baixa ou maior qualificação, tempo de serviço, entre outros fatores.

Observa-se também que apenas três perguntas (n. 2, 4, 8 e 19) alcançaram um “consenso”, no qual mais de 9 servidores optaram pela mesma resposta, qual seja: nenhuma complexidade. No caso de certidão cartorária, mandados e carta precatória, com modelos previamente preenchidos pelo sistema, é perceptível que o fato de o sistema preencher algumas informações facilita a expedição desses documentos, tornando o processo mais ágil. Isso indica que o Tribunal deve investir cada vez mais em automação para aumentar a produtividade.

Em relação ao preenchimento do histórico de partes, que consiste em um resumo dos atos processuais realizados no processo, tais como a data do delito, a data do inquérito, a data da denúncia, a data do recebimento da denúncia, transação, suspensão condicional do processo, sentença, acórdão, trânsito em julgado, entre outros diversos lançamentos, apenas 4 servidores (25%) consideraram o processo complexo.

Outra observação relevante diz respeito à pergunta de número 18 sobre o cadastro de partes e representantes. As respostas foram distribuídas entre as cinco opções disponíveis, contudo, apenas 1 (6,3%)



A presente pesquisa ressalta a necessidade de quantificar a produtividade com base na complexidade dos atos produzidos e o grau de responsabilidade funcional que acarreta, dada a sensibilidade dos dados. Atualmente, da forma como é conduzida, essa abordagem gera um sentimento de injustiça. Deve-se considerar, atualmente, o senso de justiça organizacional de uma instituição. Ao realizar diversas funções que não são contabilizadas, no final do dia, surge um senso de não valorização por parte do servidor. Quando a produtividade diária é exposta para todos os servidores do setor, fica a sensação de que o servidor não trabalhou ou não produziu, simplesmente porque suas tarefas não foram quantificadas de forma efetiva, além de ser uma falha para medir a verdadeira produtividade do setor.

Se for considerada a soma de todos os atos produzidos diariamente por esses 16 servidores e não contabilizados, isso teria um impacto significativo no número final da produtividade. Agora, se for ampliada essa perspectiva para todos os setores processuais do Tribunal, que contam com mais de dois mil analistas judiciários desempenhando atividades-fim, o impacto seria muito maior. A sociedade teria conhecimento da real produtividade do tribunal, e talvez isso pudesse contribuir para dissipar a cultura de que o servidor público não produz. Além disso, destacaria o sentimento de valorização e pertencimento de cada servidor (gestão estratégica de pessoas), adicionando fator de estímulo para a dedicação à busca da qualidade dos atos e o rigor no registro de informações.

Já no caso de atos considerados menos complexos e que são quantificados como o mesmo valor de atos complexos pode desvalorizar os servidores, pois um servidor que passou o dia trabalhando em atos complexos, pelo menos para o sistema, terá uma produtividade significativamente menor do que um servidor que só cumpriu atos sem complexidade, gerando novamente o sentimento de desvalorização. Por vezes um servidor pode ficar mais de uma hora em apenas um processo e não ter a contabilização justa de sua produtividade. Por exemplo, em média, leva-se 20 minutos para desmembrar um processo, e esse procedimento pode resultar em mais de 100 atos nesse intervalo de tempo. Enquanto isso, no mesmo período de 20 minutos, expede-se uma guia de recolhimento que resultará apenas em 1 ato.

Urge a necessidade do desenvolvimento de indicadores reais que meçam a produtividade dos servidores pela complexidade dos atos realizados. Um processo com 10 autores não pode ser pontuado com o mesmo peso de um processo com apenas 1 autor, nem os diversos “passos” dos atos realizados podem ser desconsiderados. Apesar de contar com um sistema moderno e avançado, como o Microsoft BI, o seu uso está sendo conduzido de maneira inadequada, com a utilização de parâmetros e indicadores impróprios.

Com base nas respostas dos questionários, foi evidenciada a necessidade de investir em automação para todos os modelos já desenvolvidos pela instituição, bem como a criação de novos modelos. Quanto menos tempo os servidores dedicam ao preenchimento manual de informações em documentos que poderiam ser automaticamente preenchidos por automação ou inteligência artificial, maior será a produtividade.



No contexto do judiciário, uma maior produtividade se traduz em uma administração mais eficaz da Justiça. Portanto, otimizar os processos por meio da automação é crucial para garantir uma administração judiciária eficiente e, por conseguinte, uma Justiça mais efetiva. Contudo, a avaliação destes aspectos é atualmente deficiente em termos de precisão numérica.

O tempo é uma variável importante para se quantificar a produtividade, pois como evidenciado, atos complexos exigem mais tempo para serem executados e essa variável ainda não é considerada pelo sistema Microsoft B.I para avaliar o desempenho dos atos dos servidores. O TJMS dispõe de uma equipe de Tecnologia da Informação (T.I) que elabora as métricas solicitadas pelos responsáveis dos setores. Portanto, é viável a inclusão de uma métrica que leve em consideração o tempo gasto na execução de um ato, utilizando a mediana de tempo entre os servidores. Com essa métrica a contabilização dos atos passará a ser mais fidedigna e justa.

Ademais, a T.I pode alterar facilmente a forma como a contabilização de atos são quantificados na produtividade, seja adequando os atos que atualmente não são contabilizados como também dando a pontuação devida aos modelos considerados complexos. Cada ato, independentemente de sua complexidade, deve ser registrado; no entanto, é essencial estabelecer uma métrica de complexidade que, como já mencionado, leve em consideração tanto o tempo quanto a complexidade dos processos. Não deve haver nenhum ato realizado que não seja devidamente contabilizado.

Cada servidor público representa um custo para os cofres públicos e é a sociedade que suporta esse ônus. Portanto, a sociedade tem o direito de conhecer a produtividade real de cada servidor, o que se torna uma forma de *accountability* vertical social, uma vez que o cidadão é quem fiscalizará os atos públicos, além da *accountability* judicial institucional, que objetiva a prestação de contas internamente na organização.

Ademais, saber qual é a verdadeira produtividade de cada servidor revela a efetiva produtividade do setor e, em um contexto geral, a produtividade do próprio Tribunal. Isso possibilita a identificação de áreas deficientes, permitindo, assim, a implementação de melhorias, como treinamentos direcionados e aprimoramentos necessários. Ainda, o servidor poderá desfrutar de justiça organizacional e se sentir parte da organização tendo o seu trabalho reconhecido e valorizado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada no Juizado Especial Criminal do TJMS forneceu *insights* significativos sobre as percepções dos servidores em relação à complexidade e contabilização de suas atividades. A análise dos questionários revelou divergências entre os participantes, destacando a necessidade de reavaliar a maneira como a produtividade é mensurada, incluindo a complexidade do ato na avaliação de performance.



A constatação de que alguns atos não são considerados na avaliação de produtividade indica a urgência de desenvolver indicadores mais realistas e justos. A proposta de considerar não apenas a quantidade, mas também a complexidade dos atos e o tempo despendido para sua realização, pode contribuir para uma avaliação mais equitativa.

Além disso, a pesquisa ressalta a importância da automação para otimizar os processos e aumentar a eficiência no ambiente judiciário. A subutilização do Microsoft BI destaca a necessidade de revisar as práticas atuais e implementar efetivamente ferramentas avançadas.

Diante dessas conclusões, é imperativo que a instituição reveja suas práticas de avaliação de produtividade e explore maneiras de melhorar o uso de tecnologias avançadas para garantir uma administração judiciária eficiente. Essa abordagem não apenas atenderá às expectativas dos servidores, mas também contribuirá para uma justiça mais ágil e alinhada às demandas da sociedade. Por fim, os estudos sugerem a ampliação da pesquisa para outros setores do TJMS, como assessorias e cartórios, pois a contabilização dos atos é feita pelo mesmo sistema.



REFERÊNCIAS

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. DE O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 18, n. 3, p. 443–453, set. 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MP, 2012. 64 p.: il. color.

BRASIL. Resolução nº 462 de 06/06/2022 que altera a Resolução nº 49 de 18/12/2007. Conselho Nacional de Justiça. Dispõe sobre a gestão de dados e estatística, cria a Rede de Pesquisas Judiciárias (RPJ) e os Grupos de Pesquisas Judiciárias (GPJ) no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4577>. Acesso em 27 fev. 2024.

BRASIL. Provimento nº 543/2021 que regulamenta o teletrabalho no TJMS. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=35534&original=1> Acesso em 15 out. 2023.

BONELLI, Regis. Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura – DISET, do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Produtividade e armadilha do lento crescimento. 2014. Disponível em <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9946>. Acesso em 29 fev. 2024.

CASAGRANDA, Yasmin Gomes. LOPES, José Carlos de Jesus. MACIEL, Wilson Ravelli Elizeu. Check-List dos Elementos Constituintes dos Delineamentos das Pesquisas Científicas. *Desafio Online* v.10, n.1, Jan./Abr. (2022).

CHAER, Ana Carolina Lemos; AZEVEDO, Joel Sólton Farias de; BONIFÁCIO, Ivan Gomes. Projeto de gestão estratégica do poder judiciário do Brasil. II CONGRESSO CONSAD (CNJ). Brasília, maio 2009. Disponível em: https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/3180/Painel_24_Ana_Carolina_Chaer_formatado.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 28 fev. 2024.

FÉLIX, R.; FÉLIX, P. D.; TIMÓTEO, R. (2011). Balanced ScoreCard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. *Revista Do Serviço Público*, 62(1), p. 51-74. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v62i1.61>. Acesso em 25 nov. 2023.

FRANÇA, A. C. L. 1997. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista brasileira de medicina psicossomática*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-80, abr.-mai.-jun. 1997.

GOMES, A. DE O.; GUIMARÃES, T. DE A.. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 2, p. 379–401, mar. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/MGqG4JC4szJbBhxwWTythCS/#>. Acesso em 28 fev. 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Review Press.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1996b). Using balanced scored card as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.



KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

LASSANCE, Antonio. Análise ex ante de políticas públicas: fundamentos teórico-conceituais e orientações metodológicas para a sua aplicação prática. Rio de Janeiro: Ipea, 2022. (Texto para Discussão, n. 2817). <DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/td2817>>. Acesso em 12 out. 2023

MARTINS, Humberto Falcão; Marini, Caio. Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora, 2010.

NOVAES, G. Monsores GL. Qualidade de vida no trabalho e sua relevância para a produtividade. Rev Teccen. 2022;15(1);74-80. Disponível em: <http://editora.universidadedevassouras.edu.br/index.php/TECCEN/article/view/2917>. Acesso em 29 fev. 2024.

OLIVEIRA, J. M. de. IZELLI, R. C. (2018). Indicadores de desempenho baseados no Balanced Scorecard: um modelo adaptado à Administração Pública. Refas – Revista Fatec Zona Sul, 4(2), 37–51. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/149>. Acesso em 14 out. 2023.

OLIVEIRA, F. L. DE.; CUNHA, L. G.. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. Revista Direito GV, v. 16, n. 1, p. e 1948, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/RvqncfcBvkKNhpdZYVRX93x/#>. Acesso em 28 fev. 2024.

PEDRO, José Maria (2004). O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público. Informação e Informática, 2004, N. 28, 14-23.

PERUZZOTI, Enrique. A Política de Accountability Social Na América Latina. Trad. Daniela Mateus de Vasconcelos. Disponível em: <https://cidadania.files.wordpress.com/2013/06/a-polc3adtica-de-accountability-social-na-america-latina.pdf>. Acesso em 21 nov. de 2023.

PIDD, M. (2012). Measuring performance of public services: principles and practice. Cambridge: Cambridge University Press.

RIBEIRO, L. A.; Santana, L. C. 2015. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol. 02, n° 02, p. 75-96 , ISSN 2258-1166.

RODRIGUES, C. V.; TOLEDO, J. C. DE.. Um método para medição de desempenho do serviço público de Perícia Criminal com base no valor. Gestão & Produção, v. 24, n. 3, p. 538–556, jul. 2017. Disponível em www.scielo.br/j/gp/a/mFvTvDsz6KGNR4MbhKPbXrD/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 24 nov. 2023.

SOLIGO, Valdecir. Indicadores: Conceito e complexidade do mensurar em estudos de fenômenos sociais. Est. Aval. Educ., São Paulo , v. 23, n. 52, p. 12-25, ago. 2012 . Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-68312012000200002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 13 out. 2023.



TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; FILHO, Ilton Norberto Robl. Accountability e independência judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). *Revista de Sociologia Política*. v. 21, nº 45; 29-46, 2013 Mar;. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-44782013000100004>. Acesso em 20 out. 2023.

TRZESNIAK, Piotr. Indicadores quantitativos: como obter, avaliar, criticar e aperfeiçoar. *NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia*, Santa Catarina, vol. 4, núm. 2, dez. 2014, p. 5-18. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350450614002>. Acesso em 11 out. 2023.

THIBAUT, J.W; Walker, L. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

WEISS, D. 1991. *Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe*. São Paulo: Nobel.