



RBGP
Revista Brasileira de Gestão Pública
V. 3, n. 2, 2024

<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/rbgp>

ISSN 2965-5706



POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES COMO ESTRATÉGIA PARA OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA

Sérgio Dias dos Santos Junior^{a,1} Pedro Henrique Rodrigues de Sousa^a

^a Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA).

INFORMAÇÕES

Palavras-chave:
Política de
Valorização;
Servidor Público;
Gestão Judicial.

Keywords:
Valorization
Policy; Public
server; Judicial
Management.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a literatura sobre a importância da política de valorização de servidores públicos na entrega jurisdicional eficiente. A análise realizada neste trabalho é exploratória, descritiva e quantitativa, baseada nas técnicas e ferramentas de análise bibliométrica dos documentos armazenados nas bases bibliográficas Science Direct, Scielo e Capes, pesquisas publicadas entre os anos 2017 a 2023. O período de busca seria dos últimos cinco anos, porém, não foi encontrada uma quantidade significativa de artigos neste período. Os resultados a partir da identificação e seleção de 26 estudos nacionais e internacionais, mostram que, para que a implementação e aplicação da Política de Valorização do servidor público ocorra de maneira efetiva, é fundamental retomar as reflexões relacionadas a esse assunto no contexto da administração pública, desenvolver e disseminar essa prática entre os órgãos governamentais. Dessa forma, será possível utilizar o processo como meio de alcançar as transformações necessárias para melhorar o desempenho e a entrega de valor da gestão, resultando em benefícios e aprimoramento dos serviços de prestação jurisdicional oferecidos à população de forma eficiente.

ABSTRACT

The general objective of this research is to analyze the literature on the importance of the policy of valorization of public servants in efficient jurisdictional delivery. The analysis carried out in this work is exploratory, descriptive and quantitative, based on bibliometric analysis techniques and tools of documents stored in the Science Direct, Scielo and Capes bibliographic database, research published between the years 2017 to 2023. The search period would be the last five years, however, a significant number of articles were not found in this period. The results from the identification and selection of 26 national and international studies, show that, for the implementation and application of the Public Servant Valuation Policy to occur effectively, it is essential to resume reflections related to this subject in the context of public administration, develop and disseminate this practice among government bodies. In this way, it will be possible to use the process as a means of achieving the necessary transformations to improve performance and delivery of

¹ sergiodsjunior@yahoo.com.br

management value, resulting in benefits and improvement of judicial services offered to the population in an efficient manner.

1. Introdução

A 'era da austeridade'² moldou durante quase uma década o nível e o modo de prestação de serviços públicos, a nossa compreensão do papel e do funcionamento democrático do Estado, e a relação entre o Estado e seus cidadãos. Esta era acelerou as mudanças que começaram durante a década de 1980, quando o neoliberalismo se tornou o farol nas políticas públicas e mudou o papel do governo na sociedade (SÁTIRO & SOUSA, 2021). A governança do setor público, incluindo o conteúdo e a gestão das políticas públicas, passou da administração pública para uma nova gestão pública, sendo esta última caracterizada pelos seus princípios fundamentais de gerencialismo e mercantilização (CORREIO et al., 2019; CAMÕES et al., 2023).

Ao longo da história foram adotados diversos modelos de gestão que sempre tiveram como objetivo melhorar os processos para maximizar a produtividade dos servidores. Porém, essas mesmas práticas procuraram erroneamente suprimir comportamentos associados à proatividade e à tomada de decisões. As mudanças no contexto político, social e econômico, acompanhadas do surgimento de condições de trabalho dignos e humanos, levaram a uma reorientação e evolução dos processos de gestão, que passaram a investir no potencial humano através da estruturação de ambientes, através do desenvolvimento da qualidade de vida e estudos de motivação, com o objetivo de melhorar a produtividade e a qualidade dos resultados (FERNANDES & FERREIRA, 2015).

A globalização, os modelos tecnológicos e os novos conceitos de trabalho com a informação criaram verdadeira revolução na forma como as pessoas são geridas, afetando tanto a gestão privada como a pública. O primeiro marco na reforma das relações individuais e coletivas de trabalho no Brasil foi a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) estabelecidas em 1943 por Getúlio Vargas. No campo da administração pública, a Constituição Federal de 1988 (CF/88) representou um ponto de inflexão que estruturou a organização político-administrativa e proporcionou avanços significativos ao estabelecer os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência na administração pública, erguendo assim o desafio, de formular os instrumentos necessários para tirar partido dos avanços realizados (BRASIL, 1988).

De acordo com a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) n. 32/2020 (BRASIL, 2020) o artigo 39-A faz menção acerca da criação definitiva de um sistema de gerenciamento baseado em resultados, com a definição de objetivos de forma específica para cada setor e indivíduo. Essa ferramenta serviria também como uma maneira de possibilitar a demissão de funcionários em caso de desempenho insatisfatório, algo que atualmente, é uma regra presente na legislação, porém sem regulamentação e orientação.

Para implementar a PEC, é necessário que a Administração Pública municipal, estadual e federal transcenda a visão departamental das pessoas que trabalham no setor público e passe a adotar uma visão gerencial, incluindo a criação de metas, indicadores e a elaboração de um sistema de acompanhamento e avaliação dos colaboradores. O modelo de gestão por desempenho descrito pela PEC é o seguinte:

Art. 39-A. Será obrigatória a avaliação periódica de desempenho dos servidores públicos, realizada de forma contínua e com a participação do avaliado.

§ 1º A avaliação de desempenho de que trata o caput terá as seguintes finalidades, sem prejuízo do disposto no inciso III do § 1º e no § 4º do art. 41: I - aferir a contribuição do desempenho individual do servidor para o alcance dos resultados institucionais do órgão ou entidade;

II - possibilitar a valorização e o reconhecimento dos servidores que tenham desempenho superior ao considerado satisfatório, inclusive para fins de promoção ou de progressão na carreira, de nomeação em cargos em comissão e de designação para funções de confiança;

III- orientar a adoção de medidas destinadas a elevar desempenho considerado insatisfatório.

§ 2º O procedimento de avaliação de desempenho assegurará a reavaliação de desempenho insatisfatório por instância revisora, caso suscitada pelo servidor (BRASIL, 2020).

Ainda, a referida PEC cria regras transitórias para aplicação imediata da avaliação de desempenho institucional e individual:

² Após a crise global de 2008, a abordagem de austeridade ganhou relevância. Enquanto na Inglaterra o primeiro-ministro conservador David Cameron anunciava o início da "Era da Austeridade", as opiniões econômicas se dividiram entre apoiadores e críticos da austeridade. Em 2010, o renomado dicionário Merriam-Webster's escolheu a palavra "austeridade" como a palavra do ano devido ao alto número de buscas relacionadas a ela na internet. Com a intensificação da crise na Europa e a implementação de medidas de austeridade em países periféricos, surgiram movimentos contra a austeridade e um aumento do debate acadêmico sobre o assunto (Farmer; Zabczyk, 2018).

2º A gestão do desempenho dos órgãos e das entidades será feita em ciclos de 12 meses e compreenderá:

I - a definição do propósito institucional;

II- o estabelecimento de metas institucionais, com indicadores objetivos para aferição dos resultados e da satisfação dos cidadãos com os serviços;

III - a utilização de instrumentos e de abordagens distintos para as áreas de gestão de pessoas, de contratações, de tecnologia, de gestão orçamentária e financeira, entre outros;

IV - a avaliação periódica e contínua do desempenho institucional; e

V - a implementação obrigatória de procedimentos destinados a aprimorar o funcionamento de órgãos e de entidades cujo desempenho seja considerado insatisfatório. § 3º A gestão do desempenho dos ocupantes de cargo, emprego ou função pública será feita em ciclos de 12 meses e compreenderá: I - o estabelecimento de metas de desempenho individual segundo as características do cargo, do emprego ou da função pública;

II - a realização de avaliação periódica de desempenho, observado o disposto no art. 39-A da Constituição. § 4º

Os métodos e procedimentos de gestão do desempenho serão avaliados e revistos periodicamente. (...) Art. 5º

Enquanto não for editada a lei federal de que trata o inciso III do § 1º do art. 41 da Constituição, será aplicado o disposto neste artigo. § 1º O processo administrativo voltado à perda do cargo, em decorrência do disposto no inciso III do § 1º do art. 41 da Constituição, somente poderá ser instaurado após 2 (dois) ciclos consecutivos de avaliação de desempenho em que se obtenha resultado insatisfatório ou em 3 (três) ciclos intercalados, apurados em um período de cinco anos. § 2º Serão observadas, no processo administrativo de que trata o § 1º, as seguintes normas:

I - a instrução será fundada nos procedimentos de avaliação de desempenho que justificaram a instauração do processo, admitida sua revisão exclusivamente se comprovada ilegalidade;

II- será aplicado, no que couber, o disposto no art. 133 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;

III- a decisão será proferida por servidores estáveis que não tenham participado dos procedimentos de avaliação de desempenho de que trata o inciso I (BRASIL, 2020).

Assim, o foco da Administração Pública na eficiência, eficácia, controle e indicadores-chave de desempenho introduzidos pela nova gestão pública, vêm aumentando a padronização dos serviços, a partir de uma exigência na demanda na prestação jurisdicional eficiente (OLIVEIRA *et al.*, 2019; CAMÕES *et al.*, 2023).

Em relação à Justiça do Brasil, os problemas não podem ser analisados somente pela atuação do juiz nos processos, pelas partes envolvidas ou pela falta de eficácia do sistema legislativo em prevenir ou resolver conflitos. Agora, também se considera a gestão administrativa do Poder Judiciário, dos cartórios e dos casos como possíveis soluções para o problema da ineficiência da Justiça brasileira (LUZ *et al.*, 2022; CAMÕES *et al.*, 2023).

Portanto, os programas de reconhecimento de funcionários devem ser projetados para reconhecer e valorizar o trabalho do Poder Judiciário. Tais programas não apenas celebram as realizações individuais, mas também reforçam os valores e objetivos da organização. Ao reconhecer os esforços dos colaboradores, as organizações, principalmente, as públicas, podem aumentar a satisfação no trabalho, aumentar o envolvimento e promover uma cultura onde a excelência é celebrada (CORREIO *et al.*, 2019).

Observa-se que a política de valorização desenvolve melhores práticas para estabelecer o padrão de alto desempenho sempre que um servidor é recompensado em alguma categoria, o que torna o estudo relevante, pois à medida que os trabalhadores serão motivados a atingir metas, a prestação jurisdicional será entregue com eficiência à sociedade. Assim, é interesse do tribunal criar um ambiente de trabalho positivo e entusiasmado para com o modelo de política de recompensa, treinamento e reconhecimento (LUZ *et al.*, 2022; CORREIO *et al.*, 2019; CAMÕES *et al.*, 2023).

Conforme Resolução nº 325 de 29/06/2020, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) prevê a formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento de justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos do Poder Judiciário, magistrados, servidores, pela sociedade e pelos atores do sistema de justiça. Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de gestão documental, gestão da informação, gestão de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão.

Dada a escassez de estudos bibliométricos que tratem da política de valorização de servidores públicos, o estudo pretende trazer contribuições no âmbito acadêmico e gerencial ao analisar as pesquisas que versam sobre a importância da valorização do servidor público, principalmente na área do Poder Judiciário.

Diante do contexto, o estudo tem como objetivo realizar uma análise bibliométrica da produção científica sobre a importância da política de valorização de servidores públicos na entrega jurisdicional eficiente.

Utilizou-se o método bibliométrico com base em artigos coletados na Science Direct, Scielo e CAPES, sendo uma das principais fontes de dados científicos para analisar citações, co-citações, coautoria e co-ocorrência de palavras.

O presente artigo está estruturado, além desta introdução, em: referencial teórico, procedimentos bibliométricos, bem como os limites metodológicos, resultados/discussão - a discussão sobre desempenho e gestão do desempenho à luz das percepções colhidas na pesquisa bibliométrica, considerações finais e referências bibliográficas.

2. Referencial teórico

2.1 Políticas de valorização do servidor público

No que diz respeito às possíveis causas da falta de motivação do servidor público efetivo, Luz et al., (2022) destaca que, na Administração Pública, muitos funcionários têm perdido gradualmente seu entusiasmo. O autor identifica como principais razões a ausência de um sistema de mérito eficaz, que incentive e reconheça o bom desempenho, juntamente com a estabilidade concedida de maneira abrangente e quase incondicional, equiparando injustamente os talentosos e os incompetentes. Além disso, o autor menciona que a esses fatores se somam as críticas contínuas do governo, da sociedade e da mídia, o que contribui significativamente para a crescente perda de confiança e autoestima dos servidores públicos no Brasil.

Desta maneira, para os funcionários públicos, a responsabilidade será desempenhada de forma eficaz graças ao empenho e dedicação do servidor, e isso só ocorrerá se ele compreender a importância de suas tarefas e metas, o que o motivará a se esforçar mais para alcançar resultados superiores. De acordo com outros autores Oliveira et al., (2020), um sistema baseado em mérito não seria a solução ideal para resolver o problema da desmotivação entre os servidores, uma vez que cada pessoa é única e possui pensamentos e comportamentos distintos. Para eles, esse sistema pressuporia igualdade entre os servidores, sobretudo em relação às oportunidades. No entanto, na visão dos autores, essa afirmação apresenta falhas, uma vez que as pessoas e seus sistemas de pensamento e comportamentos não são iguais, o que implica em diferenças em termos de qualidades e valores, por exemplo, que são considerados em um programa de mérito e performance.

Portanto, apesar de todos os servidores terem chances iguais, a subjetividade de cada um pode determinar os resultados considerados "ótimos" ou "não ótimos" diante de determinada situação. Já Palma (2017), em sua pesquisa, também abordou a questão da desmotivação dos servidores e a insatisfação deles em relação aos critérios de promoção para cargos de confiança na Administração Pública em geral. O autor identificou fatores apontados na literatura sobre o tema, destacando a desigualdade na ascensão aos cargos, uma vez que critérios profissionais não são considerados, resultando em sentimentos negativos por parte dos servidores. Isso causa estagnação e falta de perspectivas de crescimento, gerando desinteresse por parte dos servidores que almejam tais cargos, e buscando desenvolvimento profissional e formação. Um dos pontos destacados foi a utilização de critérios político-partidários na promoção, o que contribui para a insatisfação geral.

Assim, os autores citados concordam que, a valorização dos colaboradores nas empresas é fundamental na era atual do conhecimento e em um cenário de competitividade cada vez mais acirrada. Dessa forma, a Gestão de Pessoas (GP) nas empresas desempenha um papel crucial, visto que suas diretrizes e estratégias devem desenvolver habilidades organizacionais que resultem em conquistas superiores. A Gestão de Pessoas é a capacidade de administrar os recursos humanos de uma empresa, por meio de políticas e práticas de valorização, com o objetivo de alcançar e manter uma vantagem competitiva. Nesse sentido, os colaboradores são considerados a principal fonte de competência essencial das organizações (ZWICKER, et al., 2018).

Conforme os escritores, uma habilidade fundamental pode ser caracterizada como a habilidade organizacional que gera grande valor e que destaca a organização de seus rivais. De acordo com Oliveria et al., (2020), uma habilidade fundamental possui três atributos: é útil e flexível, sendo aplicável em diversos mercados; proporciona benefícios tangíveis aos clientes; e é de complicada replicação.

Assim, quanto aos possíveis motivos de desmotivação dos funcionários efetivos, Luz et al., (2022) ressaltam que, é notável na gestão pública que muitos servidores estão gradualmente perdendo seu incentivo. Segundo os autores, os principais motivos incluem a ausência de um sistema de mérito eficaz, que incentive e reconheça o bom desempenho, juntamente com a estabilidade garantida de maneira extensiva e quase sem restrições, nivelando, de forma injusta, os indivíduos competentes e incompetentes.

Além disso, as críticas frequentes do Estado, da população e da mídia também têm um papel importante no declínio da autoestima e confiança dos funcionários públicos no país. Dessa forma, o servidor público irá desempenhar suas funções de forma eficaz, graças ao seu empenho e dedicação. Esse comprometimento só será alcançado caso ele compreenda a relevância de suas tarefas e busque atingir seus objetivos, o que o motivará a se empenhar ainda mais e obter resultados superiores (ZWICKER, et al., 2018).

De acordo com Coelho e Menon (2018), a falta de um ambiente que promova o reconhecimento e o valor do trabalho pode impactar negativamente a percepção dos funcionários públicos sobre suas carreiras. Tornando-se motivo de apreensão, percebe-se que para eles o trabalho representa simplesmente segurança e a certeza de que suas demandas financeiras serão supridas, diante da imprevisibilidade do mercado. De acordo com as autoras, é importante considerar

que trabalhar vai além de simplesmente trocar sua habilidade por um pagamento fixo. Existe uma compensação social associada a esse procedimento (ZWICKER, et al., 2018).

A gestão pública passa por constantes mudanças em busca de crescimento e aprimoramento para melhor atender a sociedade. Com o declínio das práticas tradicionais de administração, surge a Nova Gestão Pública (NGP), buscando aumentar a eficiência e eficácia do setor público. Essa abordagem se afasta cada vez mais da burocracia, incorporando conhecimentos gerenciais do setor privado e priorizando a valorização do cidadão como foco principal. É fundamental que os funcionários do setor público estejam engajados e atuantes no local de trabalho, de modo a realizarem suas tarefas de maneira eficaz, proporcionando um serviço de qualidade e respeito ao público em geral (DENHARDT et al., 2018).

A inspiração é um poderoso estímulo que leva a pessoa a realizar e alcançar novas metas em diversos aspectos de sua vida, e quanto maior for o desejo das pessoas de se superarem, enfrentarem desafios, colaborarem com os colegas para alcançarem seus objetivos, mais felizes ficarão e maior será o seu êxito dentro da empresa (DENHARDT et al., 2018).

A divulgação desses estudos ressalta a importância de implementar medidas governamentais eficazes que visem valorizar o funcionário, cuidar de sua saúde e monitorar a gestão de forma a assegurar a sua satisfação sem comprometer sua atuação. Mesmo abordando tópicos como otimização das condições laborais, reconhecimento do funcionário e aprimoramento dos percursos profissionais, essas pesquisas se destinam a diferentes audiências, incluindo profissionais de recursos humanos, educadores e profissionais da área da saúde. Em todo caso, os estudos mencionados anteriormente corroboram com a urgência destacada neste texto.

3. Metodologia

A presente investigação trata-se de uma pesquisa bibliométrica com abordagem quantitativa. Esta atividade resulta em numerosos artigos acadêmicos cuja compilação e análise são necessárias para poder avançar nos diferentes campos de pesquisa e onde os estudos bibliométricos adquirem grande importância e utilidade ao tornar visíveis temas, autores e impacto científico dos trabalhos consultados (Ellegaard, 2018).

A análise bibliométrica de publicações científicas constitui parte fundamental das ferramentas do processo de pesquisa, tornando-se um método de avaliação essencial. A enorme utilidade da bibliometria permite-nos refletir sobre os estudos realizados numa determinada área do conhecimento, conhecer as pessoas e instituições relacionadas com uma área concreta de investigação e avaliar o desempenho dessas pessoas e instituições (Moral et al., 2020; Ellegaard, 2018; Moral et al., 2020). Na pesquisa em questão, a mensuração de qualidade dos artigos selecionados foi realizada de acordo com a classificação da revista.

Para tanto, a presente pesquisa colocou as seguintes questões: (i) qual a quantidade de publicações acadêmicas que tratam sobre a política de valorização de servidores públicos no período de busca com filtro? (ii) quais pesquisas utilizaram o estudo de caso sobre a política de valorização de servidores públicos? (iii) qual a frequência dos termos chave deste estudo?

Este estudo apresenta os resultados obtidos a partir de uma análise bibliométrica com recorte temporal limitada entre 2017 e 2023. A escolha do período se iniciou com cinco anos (2019-2023), porém, diante da pouca literatura encontrada, o período foi estendido para o ano de 2017. Diante deste aumento do lapso temporal, houve uma maior quantidade de artigos encontrados e selecionados. O período de busca nas plataformas, compreendeu os meses de agosto a novembro de 2023.

É significativo avaliar qual base de dados escolher para medir a produção acadêmica. Esta pesquisa optou pela base de dados: Science Direct, Scielo e Capes. Para localização de artigos, foi realizada uma combinação de termos em duas estratégias de busca. Na primeira estratégia nas bases de dados Science Direct e Scielo, os termos “Valorization Policy” AND “Public Server” AND “Judicial Management”. Na segunda estratégia na plataforma da Capes, foram combinados os mesmos termos da primeira varredura, porém, escritos em português: “Política de Valorização” AND “Servidor Público” AND “Gestão Judicial”. Em ambas as estratégias nas referidas bases de dados, o termo “Política de Valorização” foi combinado no campo de palavra-chave do resumo.

Foi ainda empregado o software Interface de R para Análises Multidimensionais de Textos e Questionários (IRAMUTEQ) para apoiar a análise dos dados do estudo em questão. Possibilita variadas formas de processamento e estudos estatísticos em textos gerados. Uma das vantagens é a sua gratuidade no conceito de código aberto. Baseia-se no programa R e na linguagem de codificação python. Em 2009, Pierre Ratinaud lançou-o em francês, porém agora ele conta com dicionários abrangentes em diferentes idiomas. No território brasileiro, sua utilização teve início em 2013 e a comunidade da saúde tem adotado essa tecnologia.

O software IRAMUTEQ oferece aos usuários a possibilidade de realizar cinco tipos de análises: análises estatísticas de texto tradicionais; identificação de características específicas de grupos; classificação hierárquica descendente; avaliação de similaridades e visualização de nuvem de palavras. Destaca-se que a utilização do programa

não equivale a uma forma de análise de informações, mas sim um recurso para manipulá-las, logo, não finaliza tal avaliação, visto que a compreensão é fundamental e cabe ao pesquisador.

Neste trabalho, foi empregada a técnica de ‘nuvem de palavras’ para analisar os dados. Assim, as palavras foram reunidas e dispostas de acordo com a sua frequência, o que permitiu identificá-las facilmente a partir de um único documento chamado corpus, que contém os textos resultantes de todo o material compilado. Dessa forma, cada pesquisa apresentou um conteúdo único, e a reunião de todos esses conteúdos formou o material de estudo deste trabalho de pesquisa.

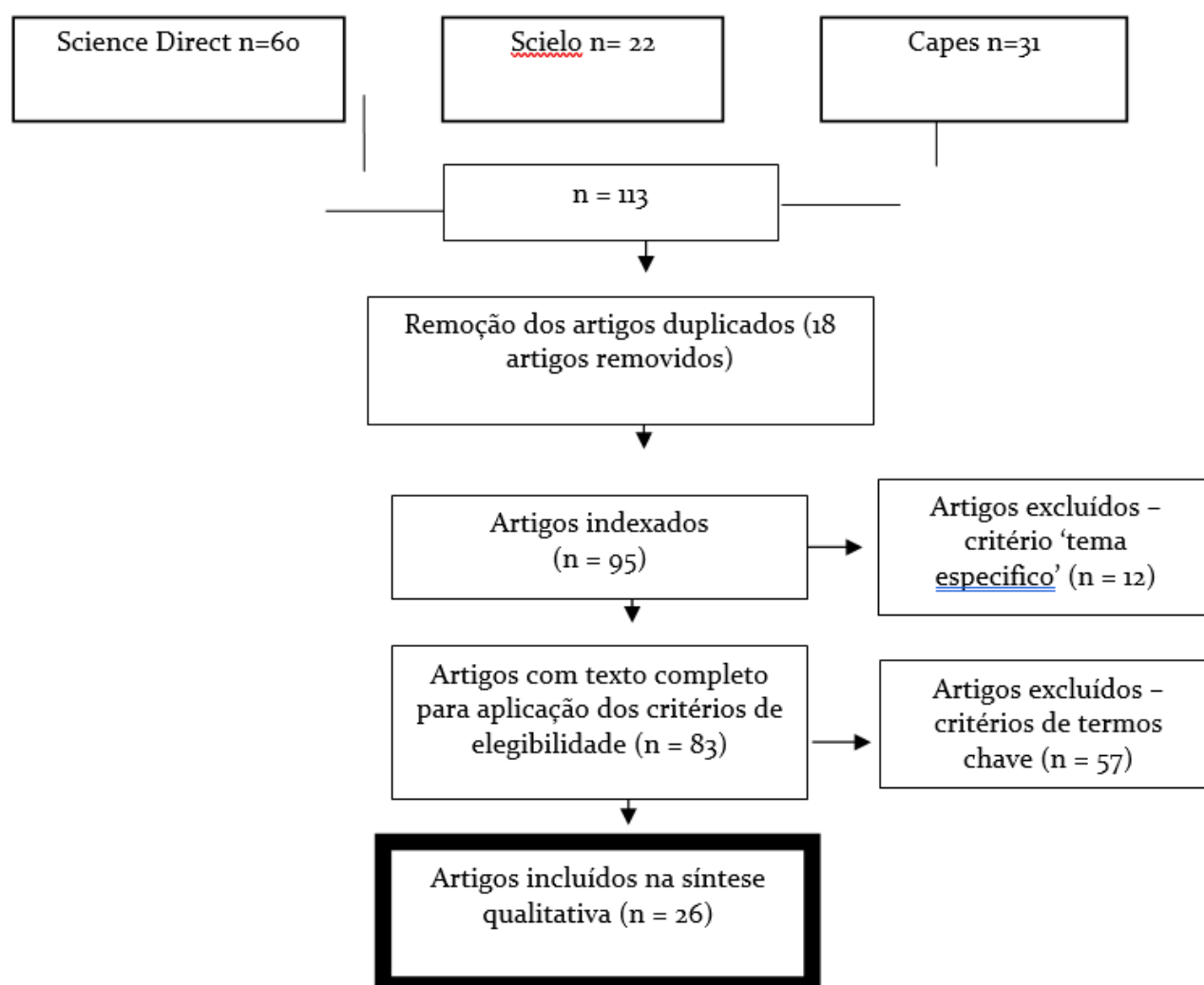
a Figura 1 apresenta os principais termos encontrados nos estudos analisados, dentre os quais destacam-se palavras relacionadas à administração e gestão pública, política de valorização e desempenho.

Figura 1 – Frequência dos principais termos encontrados nas pesquisas.



Fonte: Autor (2024).

Com base nessas duas estratégias de busca, foram selecionados 113 artigos, sendo que destes, 60 foram na Science Direct; 22 na Scielo; e 31 na CAPES. A pequena quantidade de estudos publicados sobre o tema proposto, no recorte temporal estabelecido, motivou a escolha do número de trabalhos como indicador.

Figura 2 – Fluxograma do processo de seleção e identificação dos artigos.

Fonte: Autor (2024).

Conforme Figura 2, a primeira remoção dos materiais selecionados foram as pesquisas duplicadas, em seguida foram excluídos os estudos que não eram específicos ao tema de pesquisa e, por fim, foram descartados os estudos que não tinham os termos chave desta pesquisa.

Uma vez selecionados os artigos, os seguintes procedimentos de análises foram utilizados para a caracterização dos estudos em relação: (i) Título do Artigo; (ii) Periódico; (iii) Ano de publicação; (iv) Autores; (v) Palavras-chave; (vi) Metodologia utilizada e (vii) Sugestões de Estudos Futuros.

4. Resultados e discussões

Neste capítulo realizou-se um estudo para identificar na literatura a produção científica sobre a política de valorização de servidores públicos na entrega jurisdicional. Além de qualificar o debate, a intenção do estudo é quantificar as pesquisas sobre o tema.

4.1 Dados das lojas dos aplicativos, ouvidoria, Sic e central Sipec

No Quadro 1 é apresentada a seleção das pesquisas indexadas neste estudo, com as seguintes características: (i) Título do artigo; (ii) Periódico; e (iii) Ano de publicação.

Quadro 1 – Seleção das pesquisas indexadas (n=26).

Título do artigo	Periódico (Revista)	Ano de publicação
Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais	Revista de Administração Pública	2023
Direito à razoável duração do processo e a promoção da efetividade da prestação jurisdicional	Vertentes do Direito	2022
Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção dos Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins	Revista Brasileira de Políticas Públicas	2022
Percepções sobre gestão do desempenho no setor público	Revista do Serviço Público (RSP)	2022
Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos tribunais de justiça	Revista Direito GV	2021
The mediating effect of motivation and job satisfaction between work environment and the performance of judges and court clerks in riau islands province	Journal of Business & Applied Management	2021
Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary of Kenya	EJ-SOCIAL, European Journal of Humanities and Social Sciences	2021
A Critical Review of Judicial Professionals Working Conditions' Studies	International Journal For Court Administration	2021
Repensando a carreira pública brasileira sob a perspectiva dos processos de transformações globais	Read	2020
Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia	Revista Direito Gv	2020
Desempenho no serviço público: um estudo sobre a eficiência x estabilidade	Congresso internacional ADM	2020
Governança judicial: uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional	Revista do Serviço Público	2020

O que dizem os dados? Uma análise factual da (in)eficiência do poder judiciário brasileiro	Enfoque: Reflexão Contábil	2020
Court innovations and access to justice in times of crisis	Health Policy and Technology 9	2020
Expropriação do funcionalismo público: o gerencialismo como projeto	R. Katál., Florianópolis	2019
A responsabilidade civil do estado pela demora na prestação jurisdicional	Lex Humana	2019
Educação judiciária e a função social do poder judiciário: capacitação de magistrados e servidores para efetiva prestação jurisdicional	Revista Esmat	2019
Teoria dos princípios e função jurisdicional	Revista de Investigações Constitucionais	2018
O conceito de coprodução de serviços: proposta de aplicação no Judiciário brasileiro	Cad. EBAPE.BR,	2018
Metas do conselho nacional de justiça e o direito responsivo: uma análise no tribunal de justiça do estado de Rondônia	Quaestio Iuris	2018
Erros judiciários e a responsabilidade civil do estado: a função jurisdicional como serviço público	Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça	2018
Information technology and time of judgment in specialized courts: What is the impact of changing from physical to electronic processing?	Government Information Quarterly	2018
Judicial stress: the roles of gender and social support	Psychiatry, Psychology and Law	2018
Effects of investment in information and communication technologies on productivity of courts in Brazil	Government Information Quarterly	2018
A adoção de inovações na Justiça do Trabalho brasileira na perspectiva de juízes e gestores judiciais	Public Management Rev. Adm.	2017

Modernización judicial,
gestión y administración en
américa latina

Acta Sociológica

2017

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Dentre as pesquisas selecionadas, observa-se duas publicações da Revista Direito Gv e da Government Information Quarterly (GIQ). A Revista Direito GV é uma publicação acadêmica da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV Direito SP) em formato on-line, e que adota a modalidade de publicação contínua de artigos (rolling publication) com periodicidade anual. A Revista publica artigos de direito ou de abordagem interdisciplinar, que resultam de pesquisas empíricas e teóricas em diálogo com os campos de pesquisa em direito e desenvolvimento, direito e sociedade e direito e economia.

Por outro lado, o periódico GIQ é um jornal internacional que examina a interseção entre políticas, tecnologia da informação, governo e público. Em particular, o GIQ centra-se na forma como as políticas afetam os fluxos de informação governamental e a disponibilidade de informação governamental; o uso da tecnologia para criar e fornecer serviços governamentais inovadores; o impacto da tecnologia da informação na relação entre governados e governantes; e a importância crescente das políticas de informação e da tecnologia da informação em relação às práticas democráticas. Como periódico líder na área, o Government Information Quarterly busca publicar pesquisas acadêmicas de alta qualidade, artigos de ponto de vista e editoriais que informem pesquisadores e profissionais sobre a relação entre políticas, tecnologia da informação, governo e o público.

Quadro 2 – Metodologias utilizadas nas pesquisas (n=26).

Quantidade	Método de Pesquisa
17	Revisão de literatura
2	Documental
1	Grupo focal
1	Transversal
1	DEA
1	Exploratória
1	Regressão
1	Job Demands-Resources (JD-R)

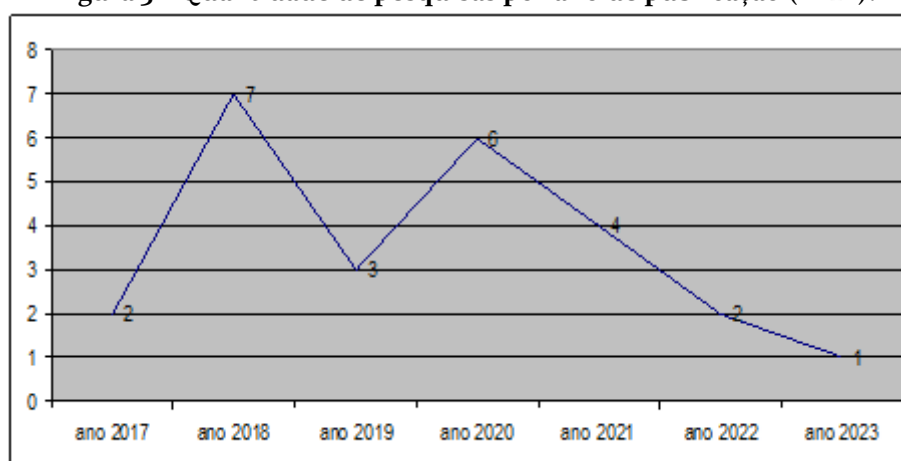
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Acerca do método de pesquisa adotado nas pesquisas indexadas, nota-se que houve uma prevalência das pesquisas de revisão de literatura (Quadro 2). A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental na realização de uma boa pesquisa autêntica. Ajuda na formulação de uma questão de pesquisa e no planejamento do estudo. Vários bancos de dados estão disponíveis para realizar pesquisas bibliográficas. A pesquisa bibliográfica é uma pesquisa sistemática e bem organizada a partir de dados já publicados para identificar uma variedade de referências de boa qualidade sobre um tópico específico (Cooper et al., 2018). As razões para realizar pesquisas bibliográficas são numerosas, incluindo a obtenção de informações para a elaboração de diretrizes baseadas em evidências, uma etapa no método de pesquisa e como parte da avaliação acadêmica. No entanto, o objetivo principal de uma pesquisa bibliográfica completa é formular uma questão de pesquisa avaliando a literatura disponível com atenção às lacunas ainda passíveis de pesquisas futuras (Snyder, 2019).

A maioria dos escritos acadêmicos exige uma crítica do conjunto de escritos (publicações) anteriores e relevantes como uma característica holística essencial sobre um assunto específico. Este tipo de investigação literária é fundamental na escrita acadêmica para garantir que o conhecimento existente seja discutido para compreender logicamente suas convergências e divergências. Também é necessário descobrir lacunas que existem em uma área específica do conhecimento, bem como explorar o conhecimento necessário para progredir nessa área do conhecimento. Este tipo de escrita é crucial para curar – isto é, construir, gerar e disseminar – conhecimento como parte de um projeto de escrita in-situ (parte de uma seção) ou ex-situ (autônomo). Qualquer que seja a forma ou a forma como seja concluído, o objetivo é sempre criar “uma base sólida para o avanço do conhecimento” dentro de uma obra literária ou escrita acadêmica. É por isso que é tecnicamente referido pelos estudiosos como uma “revisão de literatura” (Chigbu et al., 2023).

Em relação à abordagem, a maioria trata-se de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa pode ser vagamente considerada como aquela que analisa dados não estruturados e não numéricos, mas tem muitas definições conflitantes. Uma síntese muito mais restrita definiu um método de pesquisa qualitativa como um processo iterativo no qual uma melhor compreensão para a comunidade científica é alcançada por meio de novas distinções significativas resultantes da aproximação com o fenômeno estudado (Aspers & Corte, 2019). Esta definição destaca aspectos que são comuns a muitos métodos de investigação qualitativa, mas que nem sempre são necessários para investigar dados qualitativos.

Figura 3 – Quantidade de pesquisas por ano de publicação (n=26).



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Em relação à quantidade de pesquisas publicadas (Figura 3), notou-se que, houve uma predominância nos anos de 2018 e 2020. Já, a partir de 2021 houve um declínio na quantidade de publicações, o que pode ser reflexo do momento pandêmico que todo o mundo vivenciou. O surto de COVID-19 representou um desafio sem precedentes para a humanidade e a ciência. Por um lado, foram criados incentivos públicos e privados para alocar prontamente recursos em áreas de investigação estritamente relacionadas com a emergência da COVID-19. No entanto, a investigação em muitos domínios não diretamente relacionados com a pandemia foi deslocada (Riccaboni & Verginer, 2022).

4.2 *Política de valorização do servidor público*

Analisar as maneiras adequadas de reconhecer e valorizar os colaboradores dentro do setor público é essencialmente examinar o campo da motivação e suas diversas vertentes, e como as estratégias evoluíram ao longo dos anos em várias áreas antes de serem estabelecidas pela Motivação para o Serviço Público (LUZ et al., 2022).

Conforme mencionado por Bergue (2019), o importante não é simplesmente listar as ações possíveis, mas sim estar consciente e convencido de que valorizar as pessoas através de diferentes formas de reconhecimento tem o potencial de aumentar significativamente o engajamento no trabalho. As pessoas se envolvem mais quando encontram significado no que fazem. Portanto, é um desafio para o gestor construir essa conexão entre as atividades realizadas e o impacto percebido no resultado do trabalho – ou seja, o significado. É papel da liderança, atuando como educadora e trabalhando em conjunto com a equipe, dominar a estratégia da empresa e traduzir seus elementos, especialmente os objetivos, de forma a atribuir significado local a esses objetivos e transformá-los em ação (Sátiro & Sousa, 2021).

A evolução dos servidores é fundamental no âmbito das equipes de trabalho, uma vez que é nesse cenário que ocorre a interação mais próxima entre as pessoas – os líderes e os demais integrantes desses grupos (Olivera et al., 2020). É nesse ambiente que as pressões inerentes às dinâmicas sociais surgem, podendo ser resolvidas em alguns casos, ou então persistir, prejudicando os relacionamentos e afetando a saúde dos indivíduos. Portanto, a equipe representa a esfera mais significativa e intensa das complexas relações que influenciam a gestão de pessoas, especialmente no setor público. Um dos aspectos importantes nesse contexto e processo é o gerenciamento do desempenho dos colaboradores (LUZ et al., 2022).

Discutir o assunto requer uma reflexão não apenas sobre esse ciclo de administração em si, à luz do conceito de habilidades, mas também sobre as habilidades gerenciais necessárias para alcançá-lo. A gestão por habilidades, como é sabido, destaca as pessoas e suas habilidades, busca identificá-las, desenvolvê-las e aplicá-las de acordo com o interesse público. Essas habilidades que as pessoas possuem, seja por natureza ou adquiridas através de suas experiências pessoais, acadêmicas ou profissionais (Sátiro & Sousa, 2021). Em tais situações, são habilidades com as quais as pessoas geralmente se identificam e têm interesse em colocá-las em prática. Assim, compete aos líderes identificar e acompanhar o interesse das pessoas de forma que esteja em sintonia com a estratégia da empresa (Bergue, 2019).

A problemática, obviamente, é intrincada, entretanto outra manifestação da importância talvez esteja demandando maior consideração: o apreço pelos indivíduos. A vertente comportamental representa fator crucial a ser analisado. Ininterruptamente. Indivíduos alteram seus estados de espírito, suas esperanças, seus interesses, praticamente a todo instante. Desse modo, abrem-se brechas de atenção que necessitam do olhar e da atuação dos colegas, sobretudo da liderança. E a solução está mais no perceber (que é uma habilidade) do que na reação (que é condicional e humana). O autor continua:

Por fim, as pessoas tendem a se engajar mais intensamente no trabalho na medida em que encontram nele significado. Construir essa ponte entre as atividades desenvolvidas e o impacto percebido em relação ao resultado do trabalho – o significado – é desafio que se impõe ao gestor. Nesse particular, compete à liderança, na qualidade de agente educador, articulada com a equipe, o domínio da estratégia institucional e a capacidade de traduzir seus elementos constituintes, especialmente os objetivos, imprimindo significado local àqueles intentos, a fim de convertê-los em ação (Bergue, 2019, p. 105).

Nessa situação, destacam-se elementos como a habilidade de avaliação crítica dos resultados do trabalho dos colaboradores e dos processos envolvidos, a capacidade de motivar a equipe, levando em consideração as habilidades específicas de cada membro, a valorização do potencial transformador das práticas de engajamento e valorização dos colaboradores nos processos de decisão, elaboração, execução e avaliação da implementação de novos métodos de trabalho (processos) e de resultados (produtos públicos de relevância para a comunidade). Berguer (2019) cita atitudes específicas de valorização:

- a) atentar para cada esforço empreendido e resultado entregue pelos colegas e atribuir o devido reconhecimento, seja sob a forma de elogio fundamentado, de referência junto à equipe;
- b) oferecer contribuição e retorno sobre o trabalho para fins de qualificação da entrega subsequente;
- c) solicitar opinião em assunto de domínio (ou de interesse) do colega;
- d) conferir maior autonomia (confiança);
- e) delegar mais autoridade (e responsabilidade);
- f) solicitar contribuições no âmbito da gestão; entre outras ações (p.104-105).

Os especialistas apontam que a escassez de pesquisas sobre o assunto pode ser atribuída a diversas razões acadêmicas, tais como a falta de interesse ou estímulo para investigar o assunto, a utilização de diferentes termos para abordar as questões que envolvem o tema, como é o caso na Psicologia ou no campo do trabalho, bem como a análise de diversos aspectos do assunto em outras áreas, como por exemplo na gestão de recursos humanos no setor privado, em questões sindicais e na literatura sobre motivação no serviço público (Olivera et al., 2020).

A tentativa de compreender a importância do funcionário público é um desafio que requer alguns passos iniciais antes de chegarmos à definição exata. Esta tarefa não é simples, pois envolve uma análise detalhada e cuidadosa do papel desempenhado por esses profissionais no serviço público (PALMA, 2017).

Assim, nos últimos tempos, grandes transformações têm sido experienciadas pelas empresas devido aos progressos tecnológicos. Entretanto, essas transformações não se restringem apenas às instalações físicas e aos produtos, mas também aos comportamentos e culturas organizacionais. Logo, para que as empresas se ajustem à nova realidade, é essencial reconhecer seus colaboradores não apenas como meros "recursos humanos", mas sim como o "capital humano" da empresa (PALMA, 2017; LUZ et al., 2022).

Em relação ao capital humano, a importância de promover a excelência e a competitividade, uma vez que as pessoas são fundamentais para que a empresa se torne verdadeiramente competitiva. Essa perspectiva considera os colaboradores como um componente essencial da organização e, portanto, precisam ser capacitados e geridos adequadamente. Segundo Filgueiras e Emmerick (2019), as práticas de gestão de pessoas, recrutamento e desenvolvimento podem contribuir para aumentar o capital intelectual dos funcionários, resultando em melhorias no desempenho da empresa. Dessa maneira, é possível afirmar que atrair, desenvolver e reter talentos proporcionam ao setor de gestão de pessoas o reconhecimento como um parceiro estratégico pelas empresas.

4.3 *Gestão administrativa pública*

A partir da reflexão contida em cada um dos estudos (Figura 3), cabe ressaltar aqui que, no contexto da gestão por competências, é necessário considerar os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada membro da equipe, em busca de maneiras de promover seu desenvolvimento em situações de desempenho insatisfatório, satisfatório e excepcional, levando em consideração as necessidades de capacitação e aprimoramento individual. Cada situação demandará uma abordagem específica por parte da organização, seja na formação de talentos ou na busca pela excelência e possíveis planos de aprimoramento em casos de desempenho insatisfatório (LUZ et al., 2022).

Como bem lembra Sekunda e Ridsen Junior (2022) na democracia, a eficiência do Estado está ligada ao controle exercido pela população sobre as atividades governamentais. Os autores ainda comentam que vários estudos questionam o poder público acerca da eficiência na aplicação dos recursos públicos. Com maior acesso à informação, a população mostra-se mais vigilante no tocante à fiscalização da coisa pública. Com isso, nenhum dos poderes escapa a essa vigilância (Sátiro & Sousa, 2021).

Dentro do contexto da Administração Pública, muito tem sido feito para acompanhar as mudanças no papel do Estado e nos objetivos dos governos. Nesse sentido, a discussão sobre a função do Estado e as ferramentas utilizadas para sua organização e modelagem tem sido presente em todas as reformas até o momento atual (PALMA, 2017). Desde a administração patrimonialista do serviço público baseada no poder centralizado e na prestação de serviços de acordo com interesses econômicos - até a administração burocrática baseada em regras e normas, o governo tem buscado definir seus principais objetivos e metas para garantir a execução de suas funções de forma planejada. Essa abordagem ainda se mantém com o paradigma gerencial, mas agora com a adoção de estratégias de prestação de serviços com foco nos resultados (Sátiro & Sousa, 2021).

Observa-se então que, as mudanças no governo de forma geral implicam em sua indispensável simplificação, por meio da implementação de administração estratégica, colaborativa, democrática, participativa e solidária, pois a demora no andamento dos processos causa impactos negativos na reputação do Poder Judiciário perante a população, comprometendo a efetividade de suas decisões. Diante desse novo contexto, as reformas administrativas surgem como resposta às disfunções típicas das organizações burocráticas do setor público, tais como centralização, rigidez nos procedimentos e padronizações, aderência estrita às regras e falta de ênfase nos resultados. No entanto, Rezende adverte que a introdução de novos modelos administrativos e gerenciais traz como principal desafio para os tomadores de decisão e implementadores de políticas públicas nessas organizações a maneira de conciliar burocracia e democracia. Portanto, a maior questão é saber como harmonizar estruturas burocráticas em ambientes democráticos (Sátiro & Sousa, 2021).

A gestão estatal, desse modo, tem empreendido esforços visando adaptar sua estrutura e seus procedimentos a uma realidade mais ágil, na qual respostas rápidas às novas tendências e antecipação às demandas dos cidadãos resultam em confiança e representam eficiência e eficácia no serviço público. O Poder Judiciário tem se mantido atento a esse contexto e buscado solucionar suas dificuldades, tanto internas quanto externas, fazendo parte desse cenário como um agente ativo no processo de transformação social (FILGUEIRAS & EMMERICK, 2019).

Dessa forma, a gestão pública dos tribunais faz-se viável implementar um modelo que permita a união de distintas políticas e abordagens na gestão de colaboradores, como exemplo: aquisição, aprimoramento, mobilidade e compensação, alinhado às metas da empresa; monitoramento e avaliação do desempenho; diretrizes para aprimorar as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização; contentamento, estímulo dos colaboradores e aprendizado contínuo (LUZ et al., 2022).

Nota-se, portanto, que a gestão e o desenvolvimento do desempenho são um processo crítico para alcançar os objetivos corporativos, visto que vinculam esses objetivos às metas e realizações dos funcionários. Ele se concentra em melhorar o desempenho por meio da correspondência de resultados com objetivos individuais, de equipe e organizacionais. Ainda, a gestão e o desenvolvimento do desempenho são elementos essenciais na criação de uma cultura organizacional que promove um desempenho de alta qualidade e a aceitação individual da responsabilidade e da prestação de contas proporcionais à posição e ao papel do indivíduo (OLIVERA et al., 2020; LUZ et al., 2022).

A literatura apresenta que, o modelo de política de programas de reconhecimento oferece uma abordagem estruturada para reconhecer e recompensar os servidores, garantindo consistência e justiça em toda a organização. Ao fornecer diretrizes e critérios claros, os profissionais de RH podem implementar e gerenciar programas de reconhecimento de maneira integrada, promovendo uma cultura de trabalho positiva e aumentando o ânimo dos servidores. Assim, a Política de Valorização e Reconhecimento de servidores é uma estrutura formal estabelecida por uma organização para reconhecer, valorizar e recompensar o desempenho, a dedicação e as contribuições excepcionais dos servidores (OLIVERA et al., 2020; LUZ et al., 2022).

É notório reconhecer que, ter uma política estruturada de programas de reconhecimento de funcionários é crucial para promover um ambiente de trabalho positivo. Reconhecer as conquistas dos funcionários aumenta a satisfação no trabalho e incentiva a excelência contínua. Além disso, reforça os valores da organização e pode levar ao aumento da produtividade. Esta política também garante justiça e consistência na forma como os reconhecimentos são atribuídos, eliminando preconceitos e promovendo uma cultura de meritocracia.

Um dos aspectos mais desafiadores da liderança é lidar com a tensão entre alcançar resultados e desenvolver pessoas. Como líderes preocupados com os resultados do negócio, a gestão do desempenho é vital e há uma necessidade constante de impulsionar a otimização para obter melhores resultados. Contudo, melhorar o desempenho envolve desenvolver pessoas; sem membros de equipe qualificados para gerar resultados de negócios, o desempenho não pode melhorar (Olivera et al., 2020).

Portanto, diante de todo este contexto apresentado a partir dos estudos selecionados, observa-se que a gestão e o desenvolvimento do desempenho são fundamentais para garantir que o setor público e suas instituições satisfaçam as expectativas da comunidade e prestem serviços de forma eficiente e eficaz.

5. Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a literatura sobre a política de valorização de servidores públicos na entrega jurisdicional, e foram indexados 26 estudos para compor a discussão, sendo que estes estudos foram publicados com maior recorrência no ano de 2018, e, em sua maioria, pesquisa bibliográfica.

As disposições legais relacionadas à Administração Pública baseada em desempenho não são recentes. No Brasil, esse assunto está presente na CF/88, no entanto, não foi efetivamente regulamentado e implementado de forma abrangente nos governos federal, estaduais e municipais, o que possibilitou diversas tentativas de implementação por parte de órgãos públicos. E de acordo com as publicações é possível destacar algumas experiências isoladas, no entanto, toda abordagem relacionada ao desempenho e à gestão do desempenho ocorreu (e continua ocorrendo) por meio de ações apartadas de alguns governantes, e não como uma política incorporada à cultura organizacional da gestão, principalmente, dos tribunais.

Um limitador da pesquisa foi encontrar estudos correlatos ao nosso, ou seja, há uma grande defasagem ao se falar da gestão de desempenho e competência nos tribunais de justiça brasileiros.

Com a discussão em curso sobre a reforma administrativa, esse tema agora está na agenda. A fim de enriquecer a discussão sobre o assunto, a presente pesquisa realizada visa contribuir para o debate em nível nacional. Para novos estudos, sugere-se pesquisas empíricas relatando as experiências de gestão de desempenho nos tribunais do país.

Referências

- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, 42(2), 139-160. DOI: 10.1007/s11133-019-9413-7
- Cooper, C., Booth, A., Varley-Campbell, J., et al. (2018). Definindo o processo de busca de literatura em revisões sistemáticas: uma revisão de literatura de orientação e estudos de apoio. *BMC Medical Research Methodology*, 18(85). DOI: 10.1186/s12874-018-0545-3
- Camões, M. R. S., Gomes, A. O., & Lemos, B. R. J. (2023). Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, 57(4), e2023-0061.

- Coelho, F. S., & Menon, I. O. (2018). A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir as (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista do Serviço Público*, 69, 151-180. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497>
- Chigbu, U. E., Atiku, S. O., & Du Plessis, C. C. (2023). A Ciência das Revisões da Literatura: Pesquisando, Identificando, Selecionando e Sintetizando. *Publications*, 11(2). DOI: 10.3390/publications11010002
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., Aristigueta, M. P., & Rawlings, K. C. (2018). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. CQ Press. Disponível em: https://archive.org/details/managinghumanbehoooodenh_3ed
- Diniz, T. G. S., Cruz, E. P., Silva, F. N. S., & Fontanillas, C. N. (2012). Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, Resende – RJ, Brasil, 24 – 26 out. Disponível em: <http://www.economia.aedb.br/seget/artigos12/1201677.pdf>
- Ellegaard, O. (2018). A aplicação da análise bibliométrica: aspectos disciplinares e de usuário. *Scientometrics*, 116(1), 181-202. DOI: 10.1007/s11192-018-2765-z
- Farmer, R. E. A., & Zabczyk, P. (2018). The household fallacy. *Economics Letters*, 169, 83-86. DOI: 10.1016/j.econlet.2018.05.018
- Filgueiras, M. P. R., & Emmerick, R. (2020). A responsabilidade civil do estado pela demora na prestação jurisdicional. *Lex Humana*, 11(2), 103-127. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1850>
- Lima, O. P. (2016). *Cargos Comissionados Como Fator Desmotivacional na Administração Pública (Trabalho de Conclusão de Curso)*. Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51560/R%20-%20E%20-%20ORIVAL%20PELENTIR%20DE%20LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marinoni, L. G. (2004). O direito à tutela jurisdicional efetiva na perspectiva da teoria dos direitos fundamentais. *Jus Navigandi*, 8(378).
- Mora, L. J. Á., Herrera, E., Santisteban, A., & Cobo, M. J. (2020). Ferramentas de software para realização de análises bibliométricas em ciências: uma revisão atualizada. *Prof De La Inf*, 29(1), 1-20. DOI: 10.3145/epi.2020.ene.03
- Moro, S. F. (2001). *Desenvolvimento e efetivação judicial das normas constitucionais*. São Paulo: Max Limonad.
- Palma, L. M. (2017). Modernización judicial, gestión y administración en América Latina. *Earth-Science Reviews*, 72, 149-203. DOI: 10.1016/j.acso.2017.06.007
- Riccaboni, M., & Verginer, L. (2022). O impacto da pandemia COVID-19 na pesquisa científica nas ciências da vida. *PLoS ONE*, 17(2), e0263001. DOI: 10.1371/journal.pone.0263001
- Sátiro, R. M., & Sousa, M. M. (2021). Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos tribunais de justiça. *Revista Direito GV*, 17(1), e2107.
- Sousa, M. M., & Guimarães, T. A. (2017). Adoção de inovações em tribunais trabalhistas brasileiros na perspectiva de juízes e administradores judiciais. *Revista de Administração*, 52(1), 103-113. DOI: 10.1016/j.rausp.2016.09.008
- Souza, T. C. P. (2002). *Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento no servidor público (Dissertação de Mestrado Executivo)*. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3759>
- Silva, O. B. (1997). *Teoria Geral do Processo Civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Sekunda, A., & Ridsen Junior, A. E. S. (2022). O que dizem os dados? Uma análise factual da (in)eficiência do poder judiciário brasileiro. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 41(2), 171-190. DOI: 10.4025/enfoque.v41i2.53950

Snyder, H. (2019). Revisão da Literatura como Metodologia de Pesquisa: Uma Visão Geral e Diretrizes. J. Ônibus. Res, 104, 333-339.

Zwicker, A. A., Oliveira, L. R., & Löbner, M. L. (2018). Teorias de Herzberg e McGregor: um Comparativo entre Setores Administrativos Público e Privado. Revista Sociais e Humanas, 31(3), 108-128.