

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO DE PESSOAS

ANA CRISTINA SILVA PINTO

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA
PRODUTIVIDADE DO OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR**

Rio de Janeiro
2017

ANA CRISTINA SILVA PINTO

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA
PRODUTIVIDADE DO OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR**

Trabalho de conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Gestão de Pessoas apresentado como requisito final para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas pela Escola da Administração Judiciária do Estado do Rio de Janeiro.

Orientadora: Profa.Dra. Ana Christina Celano Teixeira.

Rio de Janeiro
2017

AGRADECIMENTOS

Em especial, a Deus por ter me concedido a dádiva da vida, a sabedoria e o conhecimento adquirido através deste Curso, para desenvolver meu trabalho com maior motivação e comprometimento.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Agradeço as minhas filhas, eternas companheiras da minha labuta diária.

Obrigada a minha família por reconhecer as minhas ausências, e compartilhar a alegria de minhas conquistas.

Agradeço também a Dr.^a Ana Celano, por gentilmente ter me orientado no decorrer deste trabalho.

Enfim, obrigada por todos que me apoiaram em mais esta jornada.

“Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa, precisa depender de motivação”.

Dalai Lama

RESUMO

Este estudo foi realizado com o fim de evidenciar a influência exercida por um sistema de Avaliação de desempenho individual do Oficial de Justiça Avaliador do TJRJ quando vinculado a um sistema de recompensa de benefícios indiretos. Fato esse importante para aumentar a eficiência e eficácia no cumprimento das medidas judiciais e elevar a produtividade da Central de Mandados. O objetivo principal da pesquisa consiste em promover uma pesquisa no ambiente de uma Central de Mandados que já adota a prática de mensurar o desempenho dos Oficiais de Justiça aplicando um sistema de recompensas, como forma de motivar os servidores públicos a buscar melhores resultados. Para alcance desse objetivo foi realizada uma pesquisa teórica, na busca por conceitos de gestão de pessoas, motivação, avaliação de desempenho e recompensas, visando estabelecer uma coerência para aplicação dentro de uma unidade judiciária. Devido ao nível de complexidade do tema em questão foi utilizada pesquisa exploratória e descritiva, para melhor identificar como o sistema de recompensas influenciam no processo de motivação dos funcionários. O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso, desenvolvido a partir de uma análise de conteúdo documental e da análise de questionários, quantitativo, com questões fechadas disponibilizados para os Oficiais de Justiça por meio do Software *SurveyMonkey*. O resultado deste trabalho revela que a Avaliação de Desempenho quando vinculada a recompensas geram resultados eficazes e conclusivos, que legitimam a veemente busca do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro em se estabelecer como uma instituição operante e solucionadora dos conflitos de interesse da sociedade.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Recompensas; Motivação.

ABSTRACT

This study was conducted with the aim of highlighting the influence exerted by an individual performance Assessment System of Justice officer when linked to a reward system of indirect benefits. Fact that important to increase efficiency and effectiveness in the fulfilment of the legal measures and raise the productivity of the warrants. The main objective of this research is to promote research in the plant environment warrants that already adopts the practice of measuring the performance of bailiffs by applying a system of rewards to motivate public servants to seek best results. To reach that goal was accomplished a theoretical research, in the search for people management concepts, motivation, performance evaluation and rewards, aimed at establishing a consistency for application within a unit. Due to the level of complexity of the subject in question was descriptive and exploratory research to better identify how the reward system influence on process of motivation of employees. The research method used was a case study, developed from an analysis of document content and questionnaires, quantitative analysis, with closed issues made available to officers of justice through SurveyMonkeySoftware. The result of this work reveals that the performance evaluation when bound to generate effective results and rewards conclusive, that legitimize the passionate search for the Court of the State of Rio de Janeiro in establishing as a functioning institution and answerer the conflicts of interest of the society.

Keywords: Performance evaluation; Rewards; Motivation.

LISTA DE GRÁFICOS E ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Origem dos mandados executados pela CCMVFAZ-CP.....	28
Gráfico 2 - Questionamento sobre o cargo em que ocupa	35
Gráfico 3 - Questionamento sobre reconhecimento do trabalho	36
Gráfico 4 - Utilizar o relatório de desempenho para avaliar	37
Gráfico 5 - Dispõe sobre a participação efetiva no processo	38
Gráfico 6 - Reuniões como canal de comunicação	39
Gráfico 7 - Devolução dos mandados dentro do prazo	39
Gráfico 8 - Solicitar dilação de prazo	40
Gráfico 9 - Monitorar o relatório	41
Gráfico 10 - Preocupação com ranking	41
Quadro 1 - Termo de definição dos resultados dos mandados	29
Tabela 1 - Resultado do mandado	31

LISTA DE ABREVIATURAS

CCM	Central de Cumprimento de Mandados
CCMVFAZ-CP	Central de Cumprimento de Mandados das Varas da Fazenda Pública
NAROJA	Núcleo de Apoio Recíproco aos Oficiais de Justiça Avaliadores
OJA	Oficial de Justiça Avaliador
SEC	Sistema Informatizado de elaboração de certidão
SCM	Sistema Informatizado Central de Mandados
TJRJ	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Geral.....	12
1.1.2 Específico.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.2 MOTIVAÇÃO	17
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	20
2.4 RECOMPENSAS	22
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	24
4. DESCRIÇÃO DO CASO: CENTRAL DE CUMPRIMENTO DE MANDADOS DAS VARAS DA FAZENDA PÚBLICA – CCMVFAZ-CP	26
4.1 DO PRAZO PARA CUMPRIMENTO DOS MANDADOS JUDICIAIS.....	29
4.1.1 Do resultado dos Mandados Judiciais.....	29
4.1.2 Da Avaliação de Desempenho Individual.....	31
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
5.1 DA PRODUTIVIDADE CONCLUSIVA DA CCMVFAZ-CP.....	33
5.2 FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NO QUESTIONÁRIO.....	35
5.3 CONSIDERAÇÕES DO GESTOR.....	42
5. CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICE A – Mapa de Indicadores – CCMVFAZ-CP (Ano 2014)	53
APÊNDICE B – Mapa de Indicadores – CCMVFAZ-CP (Ano 2015)	54
APÊNDICE C – Mapa de Indicadores – CCMVFAZ-CP (Ano 2015)	55

1. INTRODUÇÃO

O Oficial de Justiça Avaliador ocupante do atual cargo de Analista Judiciário na especialidade de Execução de Mandados do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ), tem formação em Direito e admitido por concurso público, cuja atribuição e demais formalidades vêm disciplinadas pela Consolidação Normativa da Egrégia Corregedoria Geral da Justiça. Para a legislação Processual Civil, tal servidor é tido como auxiliar da justiça, portador de fé pública e subordinado diretamente ao Juiz a quem está vinculado. Conforme De Plácido e Silva (2016), “são serventuários da Justiça, cuja função é a de desempenhar as diligências judiciais, ordenadas pelo juiz, ou que forem atribuídas por lei”. Acresce ainda, que o termo *Oficial* vem do latim *officialis*, de *officium*, que promana da autoridade, do governo, ou do poder público. Talvez seja esse o motivo, a dificuldade em absorver a nova denominação funcional para Analista Judiciário na Especialidade de Mandados.

O direito brasileiro reconhece o Oficial de Justiça como executor judicial, o *longa manus* do magistrado, cabendo-lhe a prática de atos de intercâmbio processual, posto que é aquele servidor que efetivamente concretiza as determinações em que o Juiz manda expedir na sua Jurisdição.

Os Oficiais de Justiça Avaliadores do quadro do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro exercem suas funções atinentes ao cargo junto à Central de Cumprimento de Mandados (CCM) ou ao Núcleo de Apoio Recíproco aos Oficiais de Justiça Avaliadores (NAROJA). Não obstante o servidor ser hierarquicamente subordinado ao Juiz de Direito, administrativamente está vinculado ao Encarregado da Central de Mandados ou ao responsável Administrativo do NAROJA.

O aumento de ações judiciais provocadas pelos excessivos conflitos de interesse da sociedade abarrotam as serventias judiciárias, que já sofrem de escassez de recursos humanos. Com isso, nota-se o aumento progressivo de mandados judiciais nas Centrais de Mandados para serem distribuídos entre os Oficiais de Justiça, que sobrecarregados de serviço podem apresentar queda na eficácia das diligências.

Manter o padrão de excelência no cumprimento das medidas judiciais com um quadro cada vez mais reduzido de servidores é um desafio na gestão pública. Diante

de tal cenário, merece ser compartilhada a aplicação de técnicas da administração de Gestão de Pessoas que foram adaptadas na Central de Mandados das Varas da Fazenda Pública e Juizados Especiais Fazendários da Capital (CCMVFAZ-CP) do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, e demonstraram resultados eficazes e produtivos.

O Estudo visa detalhar o projeto já implantado na CCMVFAZ-CP, em que mensura o desempenho individual de cada Oficial de Justiça lotado naquela unidade. E ilustrar, como tal instrumento, quando vinculado a um sistema de recompensa, motivam os Oficiais de Justiça Avaliadores a executarem seus mandados de forma mais eficaz, assegurando o movimento contínuo da ação judicial, e a concretização efetiva das medidas proferidas pelos magistrados.

Na Central de Mandados, assim como no serviço público, a falta de motivação do servidor em alguns casos advém de notórias práticas patrimonialistas verificadas na cultura nacional, onde a meritocracia nem sempre significa valorização individual, e os profissionais competentes são sobrecarregados com o trabalho daqueles servidores menos comprometidos, o que incide diretamente na motivação desses. Assim, cria-se no serviço público a imagem que os bons servidores são punidos com serviço extra.

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em uma determinada época. Logo, os motivos que interferem na motivação podem ser externos às pessoas, ou internos, derivados dos instintos, de forma inconsciente, ou dos desejos criados, de forma consciente. Assim, analisando tais ideias, pode-se entender que a motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. No entanto, os fatores externos do ambiente são condicionantes do comportamento de cada indivíduo o que também afeta o nível motivacional (BERGAMINI; CODA, 1995).

Diante de tal cenário a avaliação de desempenho apresenta-se como um instrumento da Gestão de Pessoas direcionada a promover equilíbrio entre as pessoas e a organização, pois gera uma postura de orientação para mensurar o desempenho individual, a fim de obter melhor produtividade, qualidade e resultados conclusivos no trabalho desenvolvido pelos servidores.

Na concepção de Chiavenato (2003), a ferramenta de avaliação de desempenho não é recente e faz-se presente em todas as organizações, e tem sido de grande relevância no mapeamento do perfil dos profissionais, podendo ser realizada através de métodos diversos, que variam conforme a particularidade de cada organização.

Neste trabalho, o foco principal será medir o impacto causado no desempenho do Oficial de Justiça Avaliador quando submetido a um instrumento de avaliação visando sua classificação em uma lista meritória, onde aqueles com melhor desempenho tem prioridade na escolha de benefícios indiretos dentro do ambiente organizacional.

O presente estudo possui o aporte teórico na revisão bibliográfica dos principais autores enfocando o tema, e está estruturado em três capítulos, afora a parte introdutória e a conclusão final.

Inicia-se com a apresentação do referencial teórico que expõe a revisão de literatura apreciada sobre os seguintes assuntos: gestão de pessoas, competência, motivação e avaliação de desempenho.

Em sequência, apresenta a metodologia de pesquisa, os métodos e as técnicas utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

A seguir disserta sobre os resultados do trabalho e as análises realizadas com base nesses resultados, sobretudo, no tocante a Avaliação de Desempenho adotada pela Central de Mandados pesquisada, e a melhora na potencialidade do trabalho do Oficial de Justiça após a aplicação das novas rotinas.

Por fim são apresentadas as considerações finais e a referência bibliográfica utilizada na pesquisa.

1.1 OBJETIVOS

O fundamento do estudo têm os objetivos expostos a seguir:

1.1.1 Geral

Identificar a influência do desempenho individual do Oficial de Justiça diante da perspectiva de estar sendo avaliado através de um sistema de avaliação vinculado a recompensas.

1.1.2 Específico

- Identificar os agentes motivadores dos Oficiais de Justiça para melhor desempenho no seu trabalho.
- Identificar o impacto na produtividade conclusiva da Central de Mandados quando são incorporados métodos de avaliações de desempenho individual dos servidores.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa desse trabalho consiste em promover um estudo sobre o cenário da Central de Mandados quando adota a prática de mensurar o desempenho dos Oficiais de Justiça, como forma de motivação para os servidores executarem com eficácia e eficiência as medidas judiciais que lhes são ordenadas. Tal mecanismo, quando vinculado a recompensas, geram resultados que legitimam a veemente busca do TJRJ em se estabelecer como uma instituição operante e solucionadora dos conflitos de interesse da sociedade.

Do ponto de vista prático, espera-se que o estudo contribua no sentido de ampliar as técnicas de avaliação de desempenho entre as Centrais de Mandados, buscando alcançar a eficiência na gestão, para assim atingir a missão da instituição jurisdicional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É incontestável a insatisfação da sociedade com a prestação jurisdicional no tempo adequado a sua natureza. Críticas ao desempenho das instituições públicas responsáveis a assegurar a justiça social ecoam de forma cada vez mais acusatória, coligindo com o aumento na demanda de conflitos da sociedade, que exige uma inovação do gestor público para obter êxito em operacionalizar o crescente volume de trabalho que recai no judiciário. Gestão e planejamento são instrumentos vitais para o melhor desempenho dos servidores, responsáveis por refletir a eficácia da instituição. A nova gestão de pessoas possui um aporte de elementos capazes de motivar os indivíduos para executarem seu trabalho de forma mais produtiva.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.79), os servidores públicos sentem-se insatisfeitos com as relações altamente hierarquizadas, as atividades repetitivas e burocratizadas e a falta de reconhecimento de seus superiores. Diante desses fatores apresentam comportamentos passivos, como a redução do esforço no trabalho, mas raramente abandonam seus empregos, devido à estabilidade presente no serviço público.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2004, p.7) conceitua gestão de pessoas como “a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.”

Na mesma perspectiva, a autora Gramigna (2007, p.15) menciona a necessidade em “atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas” assim proporcionando mais forças para enfrentar a demanda de trabalho no mercado.

Chiavenato (2004, p.10) enfatiza que as pessoas são os fatores principais para o crescimento da empresa, diante disso se torna necessário a conscientização de que é preciso valorizar e focar nas pessoas, assim, “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas”, sendo assim, torna-se necessário valorizar os funcionários como elemento motriz para a eficácia e eficiência da organização. O mesmo autor ainda

define a gestão de pessoas como “conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”, no qual são:

- Agregar pessoas: utilizados para inserir e atrair novas pessoas para a organização;
- Aplicar pessoas: é o processo básico para orientação das atividades desempenhadas pelos colaboradores dentro da organização;
- Recompensar pessoas: é utilizado como fonte de incentivo e para satisfazer os funcionários;
- Desenvolver pessoas: usados para capacitação e adequação do profissional;
- Manter pessoas: cria condições ambientais e psicológicas para os funcionários;
- Monitorar pessoas: acompanha e controla as atividades desenvolvidas por seus funcionários.

Tais processos se complementam um ao outro, sendo necessário existir um equilíbrio e bom senso para utilização de todos deles, caso contrário poderá ocorrer conflitos nas comunicações, lembrando-se ainda que o processo de aplicar pessoas está diretamente ligado com a avaliação de desempenho.

Dutra (2004, p.70) destaca que é preciso investir nas pessoas, ter ações diferentes para cada uma, tendo como base as verdadeiras necessidades de cada indivíduo, visando estimular seus pontos fortes para o desenvolvimento delas, assim as pessoas são valorizadas como são, é preservado sua individualidade e cria-se um maior comprometimento delas com o próprio desenvolvimento.

Em complemento a esta citação, a autora Gramigna (2007, p.9) apresenta sete elementos essenciais para o investimento nas pessoas:

- Sem as pessoas, as tecnologias não funcionariam por mais inovadoras que fossem;
- Pessoas fazem o sucesso e o fracasso de qualquer empresa;
- Trazem histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas;
- Pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo;

- Pessoas carregam a expectativa de patrocínio desse empreendimento, no qual cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável, do tipo ganha-ganha;
- Elas podem colocar seu talento a favor da organização quando encontram ambiente para tal;
- Pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e as valorizam.

Knapik (2006, p.15) ressalta que as pessoas são a base da empresa no qual são utilizados suas “habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados”.

Por fim, segundo Chiavenato (2004, p.66) menciona que “as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação, as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver”.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29) definem conhecimento como “um conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas”.

Para Dutra (2004, p.65), “o modo de socialização normalmente começa desenvolvendo um campo de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros”. Verifica-se que o conhecimento também advém da interação e das iniciativas dos indivíduos e grupos, que são responsáveis pela criação e compartilhamento do conhecimento por meio de discussões, troca de experiências, observações, por meio do diálogo e debate. É como uma dinâmica que transforma o conhecimento tácito, que é pessoal, no conhecimento explícito, que é transmissível em linguagem formal.

Porém para Choo (2003, p.46), o conhecimento tácito “é difícil de transferir ou verbalizar, em parte porque não pode ser decomposto em regras e elementos, e em parte porque existe como uma qualidade que nasce de conhecer uma coisa por inteiro”.

Choo (2003, p.47) menciona que “o conhecimento explícito é aqueles que se manifesta por meio da linguagem, de símbolos, objetos e artefatos”.

Conclui-se que o conhecimento tácito é subjetivo, ele está impregnado na essência do indivíduo, é constituído através de seus valores e experiências, que o

possibilitam ter ações únicas que o diferenciam de outras pessoas, mas ele não consegue explicar como se faz. Já o conhecimento explícito é aquele formal, que pode ser compartilhado através de fórmulas, livros, manuais, linguagem e sistemas de gestão de informação, e são invenções originadas do intelecto humano.

Carbone, Brandão e Leite (2006, p.43) traduz a competência como o conjunto que integra conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade aliado ao desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto. Sendo assim, é necessária a integração do conhecimento, habilidade e atitudes no comportamento do indivíduo em determinado contexto para o reconhecimento da competência.

Carbone, Brandão e Leite (2006, p.43) ainda mencionam que as competências são decifradas a partir de combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, no qual são identificados pelo desempenho profissional dentro das organizações, no qual agregam valores, tanto para as pessoas como para as empresas.

Gramigna (2007, p.24) menciona que existem diversas definições para competência, no entanto seus conceitos tornam sua essência comum. A autora defende que o conceito de competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o trabalho de uma pessoa, conferindo o seu desempenho. Deste modo, a autora Gramigna (2007, p.26) define cada palavra como:

- Conhecimento é o saber. Aprende-se em diversos lugares, porém é pouco colocado em prática;
- Habilidade é o saber fazer. É utilizado do conhecimento para a prática;
- Atitude é o querer fazer. É proporcionado pela vontade de fazer. É a manifestação de resolver determinada situação com o apoio do conhecimento e da habilidade.

Gramigna (2007, p.28) finaliza que: “o saber e saber fazer, são competências técnicas, já o querer fazer, é uma competência comportamental”.

De acordo com Dutra (2002), competência pode ser definida como a capacidade de entrega da pessoa. É quando ela consegue agregar valor para a empresa, para ela mesma e para o meio onde vive. O mesmo autor supõe que, para a pessoa desenvolver competências, ela deve estar capacitada, e retrata o processo de desenvolvimento em três dimensões: capacitação, carreira e desempenho.

Para Fleury (2002, p.55) a definição de competência implica “saber agir responsável, [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Conforme a mesma autora, a agregação de valor dos indivíduos é a sua contribuição permanente ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Carbone, Brandão e Leite (2006, p.80) faz uma comparação do conceito de competência com um iceberg, no topo ficam visíveis as habilidades e conhecimentos que para os gestores são mais fáceis para treinar e desenvolver. Porém existe a parte oculta, no qual é identificado o autoconhecimento, os traços de personalidade, as intenções, as atitudes e os valores, que é mais difícil de ser alcançada para um desenvolvimento.

Conclui-se então, que a definição de competência de forma ampla, consiste em considerar as diversas dimensões do trabalho: cognitiva, psicomotora e afetiva, como também associar a competência ao desempenho dentro de uma estratégia organizacional. Motivo pelo qual, observa-se que a competência representa uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressadas no desempenho profissional.

Diante da gestão de competência é importante uma ligação com estratégias, processos e desenvolvimento de pessoas. Conforme Bittencourt (2004) destaca que a gestão de competências está interligada com o processo contínuo e com a formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, ocasião em que o indivíduo “é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da vivência com outras pessoas no ambiente de trabalho, amigos, ou outros grupos sociais”, ampliando assim, sua capacitação.

2.2 MOTIVAÇÃO

De acordo com Janete Knapik (2006, p. 96-97) motivar quer dizer “mover para a ação”, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Segundo a autora, a motivação é o que impulsiona o homem a agir de determinada forma. Sendo esta forma definida como:

- Trata-se de um impulso que é provocado por estímulos ou características que podem ser extrínsecos (do ambiente) ou intrínsecos ao indivíduo.
- As motivações variam de pessoa para pessoa e mudam de acordo com o tempo, conduzindo a distintos comportamentos.
- As motivações dependem de fatores como a percepção do estímulo, a cognição, e as necessidades do indivíduo.

Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Os gestores devem se interessar pelas atitudes de seus funcionários, pois elas sinalizam potenciais problemas e influenciam comportamentos. Funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, têm menores taxas de rotatividade, absenteísmo e comportamentos desviantes. Eles também têm melhores desempenhos. Por terem o objetivo de manter faltas em níveis baixos – principalmente entre seus funcionários mais produtivos – os gerentes devem tomar iniciativas que gerem atitudes positivas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.83).

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.240) definem o envolvimento dos funcionários como um processo participativo que utiliza a capacidade dos funcionários para aumentar seu comprometimento com o sucesso da organização. A lógica é que, se envolvemos os funcionários nas decisões que lhes dizem respeito e aumentamos sua autonomia e seu controle sobre o próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego.

A coisa mais importante que os gestores podem fazer para aumentar a satisfação é focar os componentes intrínsecos do trabalho, tais como torná-lo mais desafiador e interessante. Apesar de uma baixa remuneração, provavelmente, não atrair funcionários de qualidade superior, ou não manter aqueles com alto desempenho, os gestores deveriam perceber que altas remunerações também não garantem a criação de um ambiente de trabalho satisfatório. A criação de uma força de trabalho satisfeita dificilmente será a garantia de um desempenho organizacional bem sucedido, mas as evidências sugerem fortemente que qualquer coisa que os gestores possam fazer para melhorar as atitudes dos funcionários, com certeza resultará na melhoria da eficácia organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.83).

Se os empregados não gostam do seu ambiente de trabalho, de alguma maneira eles vão reagir, embora não seja sempre fácil saber *como*. Um empregado pode pedir demissão. Outro pode utilizar o horário de trabalho para navegar na Internet ou levar para casa materiais de trabalho para uso pessoal. Resumindo, os trabalhadores que não gostam de seu trabalho se ‘vingam’ de várias formas – e por estas poderem ser bastante criativas, controlar apenas uma forma de comportamento, ao ter, por exemplo, uma política de controle de faltas, deixa a raiz do problema intacta. Para controlar eficazmente as consequências indesejáveis da insatisfação no trabalho, os empregadores devem atacar a fonte do problema – a insatisfação – em vez de tentar controlar as diferentes reações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.81).

O gestor deve promover a implantação de mudanças visando a forma justa. Robbins, Judge e Sobral (2010, p.232) afirmam que uma forma de as organizações diminuírem os impactos negativos das mudanças é assegurar que elas sejam implantadas de forma justa. Os procedimentos justos tornam-se particularmente relevantes quando os funcionários percebem os resultados negativos. Portanto é de suma importância que os funcionários vejam a razão para a mudança e percebam sua implantação como coerente e justa.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p.232) os trabalhos com grande autonomia dão aos que se encarregam deles uma sensação de responsabilidade pessoal pelos resultados e, se um trabalho proporciona *feedback*, os funcionários saberão se estão desempenhando suas tarefas de forma eficaz. Do ponto de vista motivacional, os indivíduos obtêm recompensas internas quando sabem que individualmente tiveram um bom desempenho em uma tarefa com a qual se preocupam. Quanto mais esses estados psicológicos estiverem presentes, maiores serão a motivação, o desempenho e a satisfação dos funcionários e menores serão o absenteísmo e a probabilidade de abandono da organização.

Os conflitos entre a vida profissional e pessoal foram evidenciados com a entrada das mulheres com filhos no mercado de trabalho. Atualmente, com a maior participação dos homens na educação dos filhos os conflitos passaram a ser de ambos os sexos. No entanto, o aumento na carga de trabalho dificulta não só os pais, como também todos os trabalhadores a promoverem um ajuste entre as exigências profissionais e as responsabilidades pessoais. Segundo Robbins, Judge e

Sobral (2010) um estudo na Universidade de Harvard revelou que 82 por cento dos homens com idade entre 20 e 39 anos, consideravam um horário de trabalho 'adequado à convivência familiar' o critério mais importante na escolha de um emprego.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2008), avaliar consiste em comparar entre o real e o esperado, entre o que se planejou e o que foi concretizado, a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela exerce, das metas e resultados desejáveis, das competências que ela oferece e do potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a busca pela excelência e pelas competências de uma pessoa, e, sobretudo, qual sua contribuição para o negócio da organização. Chiavenato (2003) afirma ainda, que a avaliação do desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa, e seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

Para Gramigna, (2007, p.145) o indivíduo ao ser submetido a uma avaliação tende a enfrentar um paradoxo entre a busca pela evolução, e, pela necessidade de mudar o que pode e deve ser mudado, e ainda, pela dificuldade de aceitar julgamentos.

Milkovich e Boudreau (2008), afirmam que a avaliação de desempenho é maneira pela qual a organização pode mensurar o grau de contribuição do colaborador na execução de seus trabalhos, podendo comparar o resultado das ações praticadas pelo mesmo com as expectativas da organização.

Para Gil (2001) a avaliação de desempenho, através da aplicabilidade de seus métodos, pode apontar algumas questões organizacionais, como razões do empregado que possa estar atrapalhando o seu rendimento, além de temas relacionais existentes na empresa e motivação do empregado. Ele ainda ressalta que, devido a avaliação de desempenho oferecer várias respostas organizacionais, ela deve ser elaborada com objetivos bem claros, para que possa dar o direcionamento adequado aos seus resultados. Além disso, é importante que o

gestor do setor seja participante do processo de avaliação, pois ele está em contato direto com os colaboradores subordinados a ele. A participação desses colaboradores no processo de elaboração da avaliação é essencial para empresas que trabalham com metas, já que eles podem negociar seu desempenho em um determinado prazo.

Quanto ao sistema de avaliação de desempenho, Robbins, Judge e Sobral (2010, p.554) destacam que uma das principais metas da avaliação de desempenho configura-se em analisar cuidadosamente a contribuição do desempenho de um indivíduo como base para decisões sobre alocação de recompensas. Se o processo de avaliação enfatizar os critérios errados ou for impreciso, os funcionários poderão receber recompensas abaixo ou acima do merecido. A teoria da equidade demonstra que isso pode levar à redução do esforço e ao aumento do absenteísmo. O conteúdo do sistema de avaliação também influencia o desempenho e a satisfação dos funcionários. Mais especificamente, o desempenho e a satisfação melhoram quando a avaliação é baseada em critérios comportamentais e orientados para resultados, quando as questões do desempenho e da carreira são abertamente discutidas e quando o funcionário tem a oportunidade de participar do processo de avaliação.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.549) afirmam a necessidade de oferecer aos funcionários um processo justo de avaliação de desempenho está baseado em três aspectos:

- As pessoas devem ser informadas o que se espera delas;
- Qualquer evidência de violação é divulgada;
- A decisão final é baseada nas evidências e desprovido de tendências e vieses.

Dutra (2002) afirma que a aplicação do sistema de avaliação de desempenho nas organizações deve ser formatada por alguns princípios básicos para proporcionar os benefícios desejados, deve englobar o alcance de metas e objetivos, concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho, ser aceita por todos os envolvidos e ainda ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

Para Dutra (2002), a avaliação de desempenho é um valioso instrumento de apoio na elaboração de diretrizes focadas na otimização do capital humano da

organização. A base para seu sucesso está na elaboração de um planejamento adequado, implantando um sistema coerente com as peculiaridades da organização. Para tanto, a implantação de um processo avaliativo só tem sentido se intimamente interligada com as estratégias organizacionais, servindo como suporte à política gerencial da gestão de pessoas e oferecendo resultados positivos na melhoria das competências organizacionais de todos os envolvidos.

Chiavenato (2004), ressalta a importância da avaliação de desempenho propiciar benefícios não só para a organização, como também para a pessoa, na medida em que proporciona um *feedback* para seu funcionário, ajudando-o a ter uma visão crítica de seu desempenho no trabalho e também possibilitando à organização identificar as habilidades e competências deste, apontando e direcionando a necessidade de treinamento e desenvolvimento.

Porém, sabe-se que não basta avaliar, mas sim gerenciar o desempenho, reconhecendo os problemas e delineando ações no sentido de saná-los. Com isso encontramos a denominação gestão de desempenho no lugar de avaliação de desempenho. Além disso, as informações fornecidas pelas sistemáticas de avaliação poderão subsidiar outras ações de gestão de pessoas.

Brandão e Guimarães (2001, p.12) consideram que a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

2.4 RECOMPENSAS

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.544) ilustram como os sistemas de avaliação de desempenho influenciam o comportamento, ao questionar se um estudante dedicaria um esforço maior para um curso cuja avaliação fosse da Letra A até F do que a outro em que houvesse apenas aprovação ou reprovação? O que se aplica ao estudante vale para os funcionários de uma empresa.

Segundo Chiavenato (1999, p. 189), “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de

desenvolvimento”. A avaliação de desempenho traduz-se numa das ferramentas úteis para a gestão de pessoas, uma vez que, feita de forma sistemática, organizada e científica pode identificar se o colaborador está desenvolvendo de forma adequada à função para o qual foi designado na organização, permitindo identificar às necessidades de treinamento, o potencial ainda não explorado do indivíduo, assim como, fornece elementos que possibilitem recompensas, criando estímulos à maior produtividade (CHIAVENATO, 1999).

As recompensas devem estar de acordo com o desempenho, e os funcionários precisam perceber esse vínculo entre os dois. Independentemente da força dessa vinculação, se os funcionários a virem como fraca, os resultados serão desempenho fraco, diminuição da satisfação com o trabalho e aumento das taxas de rotatividade e absenteísmo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.252). *In casu* da presente pesquisa, um programa de recompensas vinculado ao desempenho do trabalho do Oficial de Justiça implica em maior esforço do servidor no cumprimento do mandado de forma conclusiva.

3. METODOLOGIA

A pesquisa quanto ao problema tem enfoque qualitativo, pois está relacionada na análise dos desempenhos dos Oficiais de Justiça, em compreender e interpretar determinados comportamentos do grupo. Já em relação às expectativas dos servidores colhidas através das perguntas fechadas do *Survey Monkey* tem uma abordagem quantitativa eis que demonstra a importância do reconhecimento do trabalho condicionado a um sistema de recompensas. O caso estudado foi limitado aos dados que já são conhecidos e estão quantificados nos Relatórios de desempenho da Central de Mandados das Varas da Fazenda Pública (CCMVFAZ-CP) e Juizados Especiais Fazendários da Comarca da Capital do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

O tipo de pesquisa, quanto aos fins, pode ser identificada do tipo explicativa e descritiva, pois tem como foco esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno (VERGARA, 2016, p.42).

Quanto aos meios de investigação, o estudo tem como base a pesquisa bibliográfica, pois para a fundamentação do trabalho foram coletadas teorias de gestão de pessoas, motivação, práticas de liderança, avaliação e desempenho.

Quanto a delimitação, o período estabelecido para a busca dos relatórios de produtividade foram os últimos três anos, após o período posterior à implantação da rotina de avaliação de desempenho dos Oficiais de Justiça, condicionada ao benefício de recompensas.

Os dados primários foram coletados através do Software de questionário *SurveyMonkey* disponibilizados para os Oficiais de Justiça¹, a fim de conferir a opinião dos servidores sobre a influência exercida pela Avaliação de Desempenho no resultado de suas tarefas. Enquanto que os secundários foram por meio de coleta de dados em documentos internos, sobretudo dos Relatórios de Produtividade conclusiva presentes no acervo documental da serventia.

Foi elaborado um questionário estruturado, de forma digital, através do qual se pretendeu identificar o comportamento dos Oficiais de Justiça da CCMVFAZ-CP quanto as situações consideradas influenciadores da motivação. O questionário conteve 10 questões fechadas, sendo enfatizado o caráter voluntário e a garantia de

¹Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/r/6MMK7GG>.

anonimato, e divulgado para todos os Oficiais de Justiça lotados na unidade judiciária, através do grupo de *WhatsApp* corporativo da CCMVFAZ-CP.

No momento da disponibilização do questionário, percebeu-se a relutância por parte dos respondentes em aderir à pesquisa. Somente ao serem comunicados da praticidade do teste, posto que bastariam acessar ao link através do próprio aparelho de celular, observou-se a adesão da maior parte do grupo de servidores.

A pesquisa foi disponibilizada para os 33 Oficiais de Justiça que exercem atividades meramente externas lotados na unidade judiciária pesquisada, mas somente contou com a participação de 17 respondentes.

4. DESCRIÇÃO DO CASO: CENTRAL DE CUMPRIMENTO DE MANDADOS DAS VARAS DA FAZENDA PÚBLICA – CCMVFAZ-CP

As Centrais de Mandados foram implantadas com a finalidade de melhorar a produtividade do Oficial de Justiça, pois no formato anterior o Oficial de Justiça era lotado nas Varas Judiciárias e subordinados a um único juiz, no entanto tinha um extenso território a percorrer no cumprimento do seu ofício, já que eram lotados 03 servidores por Juízo para área de abrangência do Município do Rio de Janeiro. Com o advento das Centrais de Mandados, recebe todos os mandados vinculados a sua matéria, para então distribuir entre os Oficiais de Justiça lá lotados. Com isso, observa-se uma área de cobertura geográfica menor para cada Oficial de Justiça, que podem executar maior número de mandados com menos deslocamento entre os destinatários, traduzindo uma racionalização melhor do serviço pois proporciona maior celeridade no cumprimento dos mandados, eis que os endereços pertencem à mesma região, sendo próximos uns aos outros.

A CCMVFAZ-CP é competente para cumprir as medidas judiciais determinadas pelos magistrados da 1^o Instância e pelos desembargadores da 2^a Instância do TJRJ que versa sobre a matéria fazendária, quando o endereço da diligência estiver situado na área de abrangência do Fórum central, qual seja, toda a zona sul e central do município, além dos bairros da zona norte: Caju, Benfica, São Cristóvão, Santo Cristo, Saúde, Estácio, Rio Comprido, Catumbi, Maracanã, Tijuca, Vila Isabel e Grajaú.

Os mandados de natureza fazendária versam sobre citações e intimação para órgãos e agentes públicos, representantes de cargos políticos do executivo, como deputados, Prefeito e Governador; sequestro de verba pública; busca e apreensão de medicamentos; verificação para reserva de leitos em hospitais públicos e privados, e todos aqueles emitidos nos processos de competência da Fazenda Pública.

A CCMVFAZ-CP também tem como principal especificidade o cumprimento dos mandados de natureza fiscal originários da 11^a Vara da Fazenda Pública, competente para processar e julgar a matéria de natureza estadual, e da 12^a Vara da Fazenda Pública, competente para processar e julgar a matéria atinente às execuções propostas pelo Município do Rio de Janeiro.

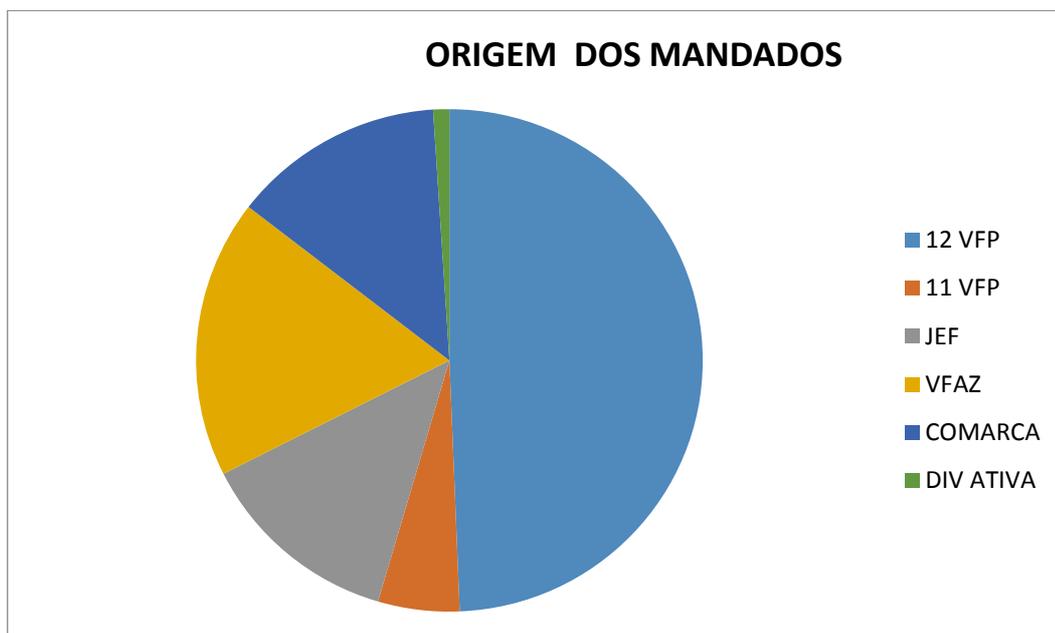
Os mandados das Dívidas Ativas, municipal e estadual, na maior parte das vezes são mandados de natureza complexa, posto que representem medidas constritivas para cobrança de execução fiscal. No caso do município, a maioria dos mandados recaem sobre débito fiscal de IPTU – Imposto territorial e urbano, diante disso verifica-se excessivo número de mandados para penhora de imóvel que requerem a avaliação imediata do bem constrito. Já, os mandados originários da 11ª Vara da Fazenda Pública, a peculiaridade consiste no volume de penhoras de renda, que são realizadas em comércios e empresas, como forma constritiva para a satisfação do débito de ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços.

Ressalte-se que, a competência geográfica da Central de Mandados para o cumprimento das diligências oriundas da execução fiscal abrange todo o município do Rio de Janeiro.

Atendendo as especificidades da natureza fiscal, os Oficiais de Justiça necessitam estar atualizados na legislação tributária e, sobretudo ter amplo conhecimento da Lei 6.830/80.

Pelos dados estatísticos apresentados pela serventia, os mandados das dívidas ativas, municipal e estadual, representam 55% da produtividade da Central de Mandados. Os outros 45% são mandados de natureza exclusivamente fazendária, e subdividem-se em mandados oriundos das Varas da Fazenda Pública da capital (VFAZ), do Juizado Especial Fazendário (JEF), bem como, das Comarcas, quando a matéria versa sobre a Fazenda Pública.

Gráfico 1 – Origem dos mandados executados pela CCMVFAZ-CP



Fonte: Elaborado pela autora.

A Central de Mandados possui um quadro de 35 (trinta e cinco) Oficiais de Justiça Avaliadores, excetuando-se a Encarregada, que exerce atividades meramente administrativas. No setor administrativo, além da Encarregada, mais dois Oficiais de Justiça, sendo um Substituto, conciliam seus trabalhos externos com uma participação mais ativa na gestão da unidade. Posto que, a demanda de urgências da Central requer um compartilhamento de tomadas de decisões que solicitam um esforço coordenado com mais algum Oficial de Justiça que demonstre maior habilidade em gestão, experiência e conhecimento no exercício de suas funções.

A Egrégia Corregedoria Geral da Justiça elaborou na gestão do biênio 2015/2016 um estudo para lotação ideal do número de servidores para cada Central de Mandados, levando em consideração fatores como extensão geográfica e a complexidade das diligências. Para a Central de Mandados da Fazenda Pública o fator sugerido foram 47 Oficiais de Justiça, incluindo a Encarregada. Diante disso, nota-se o quadro de carência de servidores na serventia.

Faz parte das rotinas das Centrais de Mandados o plantão de medidas urgentes, onde são cumpridos os mandados de caráter acautelador do direito que devido as suas características têm urgência no seu cumprimento. Participam do plantão os Oficiais de Justiça previamente escalados, em número suficiente para atender a demanda de mandados diários. *In casu*, os Oficiais de Justiça recebem

para cumprimento os mandados urgentes no dia que participam do plantão, que devem ser cumpridos e devolvidos no prazo máximo de 24 horas.

4.1 DO PRAZO PARA CUMPRIMENTO DOS MANDADOS JUDICIAIS

Na exata dicção do artigo 336da Consolidação Normativa da Corregedoria Geral da Justiça, o Oficial de Justiça tem o prazo de 20 dias úteis para cumprimento do mandado regular, aquele que não carece de urgência em seu cumprimento.

Findo esse prazo, ainda tem a discricionariedade de solicitar à Dilação de Prazo para o Juiz Coordenador da Central de Mandados, onde exporá os motivos que justificam o pedido de renovação de mais prazo para cumprimento do mandado. A dilação poderá ser concedida até o prazo máximo de 20 dias.

4.1.1 Do resultado dos mandados judiciais

Executada a diligência, o Oficial de Justiça deve proceder à devolução do mandado lavrando a respectiva certidão no SEC - Sistema informatizado de emissão de certidão. Nessa ocasião, identifica o resultado do ato realizado, conforme aduzido no Quadro 1.

Quadro 1 - Termo de definição dos resultados dos mandados

Positivo	Mandado cujo cumprimento finaliza positivamente a realização do ato processual.
Positivo com hora certa	Mandado cujo cumprimento ocorreu nos moldes do CPC tendo em vista suspeita de ocultação do réu.
Parcialmente cumprido	Mandado com mais de um ato processual a ser realizado e com resultados diferentes entre si, desde que um deles seja positivo.
Cumprido com ressalva	Mandado em que é verificado a obtenção de novo endereço, diverso daquele previsto no mandado, acarretando a realização de nova diligência e gerando novo recolhimento de custas.
Periculosidade	Mandado cujo endereço situa-se em área de risco para a integridade física do Oficial de Justiça.
Inércia da parte	Ausência da parte para prover os meios necessários para a

	realização do ato dentro do prazo normativo.
Irregular	Mandado devolvido sem cumprimento devido a falhas na elaboração do documento.
Cancelado	Cadastrado equivocadamente para o Oficial de Justiça. Cabe a ele fazer uma certidão de redistribuição do mandado.
Negativo definitivo	Deixa de ser cumprido em virtude do diligenciado não ter sido localizado de forma terminativa, exemplo, óbito, mudança.
Negativo simples	Não obteve êxito em realizar o ato judicial dentro do prazo previsto, por motivos alheios a vontade do Oficial de Justiça.

Fonte:Consolidação Normativa da CGJ-TJRJ.

A partir de então, pode-se identificar as diligências efetivamente cumpridas. As que impulsionam o trâmite processual, e aquelas que funcionam como um óbice à celeridade da Justiça.

Todos os resultados acima elencados têm características conclusivas, ou seja, apresentam resultados terminativos para aquele ato judicial, exceto o resultado Negativo Simples, identificado naquele mandado no qual o Oficial de Justiça deixa de proceder o ato judicial devido à ausência da parte requerida no momento da diligência. Várias serão as causas, ausência de pessoas, porteiros ou vizinhos que possam esclarecer novos dados para futuras diligências, viagens, ou até mesmopessoas disponíveis no entorno vizinho ao endereço visando elucidar se a parte requerida ainda encontra-se estabelecida no endereço diligenciado. Expirado o prazo de 20 dias úteis para o cumprimento do mandado, o Oficial de Justiça poderá solicitar dilação de mais prazo ao Juiz Coordenador da CCMVFAZ-CP para finalizar o ato, ou proceder a devolução do mandado solicitando ao juiz prolator da ordem novo prazo para cumprimento da diligência.

Esse resultado quando infrutífero traz morosidade à lide, na medida que o mandado deverá ser feito pelo cartório e retornado para a Central de Mandados, onde será então iniciadaa contagem de novo prazo de 20 dias úteis. Dependendo da estrutura do Cartório judiciário o mandado demora de 30 a 180 dias para retornar para a Central de Mandados.

4.1.2 Da Avaliação de Desempenho Individual

Diante da deficiência funcional da serventia e na perspectiva de alcançar resultados mais efetivos no desempenho dos Oficiais de Justiça. A CCMVFAZ implantou planos de ação alinhados com o objetivo de diminuir o número de mandados improdutos, aqueles cujos resultados são negativos simples.

Nesse processo, considera-se que o desempenho do servidor é constituído pelo resultado gerado com a aplicação de suas competências no seu dia-a-dia. Tal sistema de avaliação foi construído com fórmulas de fácil compreensão e sem dificuldades de cálculo ou de uso, proporcionando a obtenção de um resultado numérico facilmente comparável visando estabelecer um Ranking de produtividade entre os Oficiais de Justiça.

Os dados são coletados por meio do confronto de alguns relatórios disponíveis no sistema informatizado Sistema Central de Mandados (SCM) do Tribunal de Justiça.

O Ranking de produtividade da CCMVFAZ-CP funciona como uma planilha de consulta para premiar os Oficiais de Justiça, atrelando incentivos como a escolha do mês de férias, concessão de licença prêmio e escolha de áreas de atuação de trabalho.

Implantou-se um sistema de avaliação de desempenho, onde foram aferidos valores distintos para os resultados dos mandados, sendo conferidos valores maiores para os mandados com resultados conclusivos que foram devolvidos dentro do prazo estabelecido pela Consolidação Normativa, e depreciados os valores daqueles que tiveram o resultado negativo simples ou devolvidos fora do prazo legal.

Tabela 1 – Resultado do Mandado

Resultado do Mandado	Índice de medição
Positivo, Positivo com hora certa, Negativo definitivo	3
Cumprido com ressalva e Parcialmente cumprido	3
Periculosidade	2
Negativo simples	-1
Inércia, Irregular e cancelado	1

Fonte: Acervo documental da Central de Mandados CCMVFAZ-CP.

Cabe ainda, discorrer quanto ao índice inferior aferido ao resultado de periculosidade. Em que pese as diversas condutas exigidas no Provimento 22/2009 da CGJ/TJRJ, a fim de conferir o resultado de periculosidade a um mandado judicial. Na prática, observa-se que o servidor ao receber o mandado na sua área de atuação já identifica a dificuldade de acesso ao endereço. Com isso, busca contato através de telefone ou carta, e não obtendo êxito, dirige-se ao Batalhão, muitas vezes munido de vários mandados na mesma situação, ocasião em que é atestado pelo policial a periculosidade do endereço. Não restam dúvidas, que tais procedimentos representam menor complexidade diante da busca presencial para localizar o jurisdicionado. Além do fato, de motivar o Oficial de Justiça a promover maior empenho para positivar de forma conclusiva o mandado.

As escalas gráficas e a lista de ranking com comparação quantitativa são publicadas semestralmente no quadro de publicidade da CCMVFAZ-CP visando a divulgação para o grupo. Ocasião em que é aberto prazo para os incidentes críticos, onde os Oficiais de Justiça podem solicitar esclarecimentos acerca da colocação, bem como, propor revisão dos cálculos ou dos dados coletados nos relatórios emitidos pelo sistema informatizado SCM.

A CCMVFAZ-CP também utiliza a Avaliação de Desempenho para controlar a atuação do Oficial de Justiça e assegurar uma qualidade de serviço alinhada com as metas e os objetivos estratégicos do TJRJ. Caso algum Oficial de Justiça apresente perfil inadequado de forma expressiva em relação ao grupo, a administração adota a prática de promover *feedback* com esse servidor, sem a evidência de comparações e de forma amistosa busca inspirá-lo a trabalhar mais para chegar ao mesmo nível da média dos demais. Procura ainda, identificar os pontos fracos para capacitá-lo com treinamento ou apoio, e até mesmo com o auxílio de outro Oficial de Justiça.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados os resultados alcançados pela unidade judiciária após a implantação da Avaliação de Desempenho individual. Assim como, a opinião dos Oficiais de Justiça no que se refere ao tema proposto no presente estudo, obtidos após a aplicação de questionários, com o objetivo de traçar a importância do processo de Avaliação de Desempenho como fator impulsionador no comportamento do servidor visando maior esforço no cumprimento do mandado judicial.

5.1 DA PRODUTIVIDADE CONCLUSIVA DA CCMVFAZ-CP

A CCMVFAZ-CP implantou o processo de Avaliação de Desempenho individual do Oficial de Justiça em janeiro de 2014. E teve como marco uma reunião com todos os envolvidos no novo processo de trabalho, onde foram transmitidos os índices utilizados para mensurar o desempenho individual do servidor. Também, divulgados como seriam realizados os tratamentos dos dados disponíveis nos relatórios do SCM, e sobretudo, a vantagem percebida pelos servidores que estivessem em melhor colocação na lista de produtividade.

Ainda, sobre a elaboração dos índices para aferição de valores do Ranking, urge esclarecer uma medida de Ponderação observada pela administração da CCMVFAZ-CP, quando vários Oficiais de Justiça justificaram a necessidade de devolver alguns mandados com resultado negativo simples, mesmo diante do real empenho para positivar a diligência, como por exemplo, nos casos do jurisdicionado estar ausente do domicílio em razão de viagem prolongada, com retorno após a data limite para devolução do mandado. *In casu*, a administração adotou o mecanismo de desconsiderar tal mandado, desde que sejam fornecidas as cópias da certidão e do mandado, narrando todas as circunstâncias que levaram ao resultado inusitado. Para garantir a transparência no processo, tais mandados ficam documentados em uma pasta específica, e no momento da divulgação do Ranking são apresentados para que todos os Oficiais de Justiça comprovem os motivos pelo qual eles foram excluídos da contagem.

A partir da implantação da Avaliação do desempenho individual, iniciou-se o processo de medição da Produtividade mensal da Central de Mandados, onde foram estabelecidos como indicadores operacionais os resultados conclusivos aferidos nas diligências dos Oficiais de Justiça.

Nessa etapa, foram contabilizados todos os mandados conclusivos realizados pelos servidores, quais sejam: Positivo, Positivo com hora certa, Cumprido com ressalva, Parcialmente Cumprido e Negativo definitivo. Excluindo-se da contagem os mandados devolvidos como Irregular, Cancelado e Inércia da parte. Quando então, identifica-se a diferença entre todos os mandados executados no mês pela serventia. A partir daí, verifica-se a eficácia da Central de Mandados.

Para elucidar toda a pesquisa realizada apresentam-se inclusos ao trabalho os anexos, que são “textos ou documentos não elaborados pelo autor, que serve de fundamentação, comprovação e ilustração” (ABNT, NBR 14724:2011).

Ao investigar o Apêndice A (Mapa do ano de 2014), relativo ao ano em que ocorreu a implantação do processo de avaliação de desempenho, observou-se que nos meses de janeiro e março, o nível apesar de satisfatório para a demanda de trabalho da Central de Mandados manteve um índice inferior aos demais meses. Nota-se também, a evolução gradativa de melhoria nos meses de fevereiro e abril. E a consolidação satisfatória na produtividade no decorrer do ano. A taxa de aumento gradativo, sobretudo no início do processo, deu-se em razão da solidificação no comportamento dos servidores quanto a nova rotina de trabalho.

No ano de 2015, presente no mapa do Apêndice B, ressalta-se a excelência da eficácia na produtividade da CCMVFAZ-CP no decorrer do ano. Com a incorporação dos novos conceitos os Oficiais de Justiça demonstraram grande comprometimento individual. A condição *sine qua non* para tal resultado está configurado na escolha do mês de férias do exercício de 2015, ocorrida em novembro de 2014, quando então, os melhores colocados no ranking de produtividade tiveram prioridade na escolha das férias para o exercício seguinte. Nessa ocasião, eles puderam perceber que as recompensas estavam vinculadas ao desempenho.

A partir da análise dos dados obtidos no Apêndice C, onde reporta o ano de 2016, pode-se destacar a diminuição nos indicadores de produtividade nos meses de novembro e dezembro, que foram motivados pelas remoções e aposentadoria de

vários Oficiais de Justiça lotados na CCMVFAZ-CP, provocando uma escassez de servidores a ponto de impactar nos resultados da serventia.

O último ponto a ser enfatizado refere-se na observância quanto a sistêmica diminuição na produtividade conclusiva nos meses de janeiro, fatos esse justificado em decorrência das festas de final de ano que representam fator preponderante para diminuição no foco do trabalho.

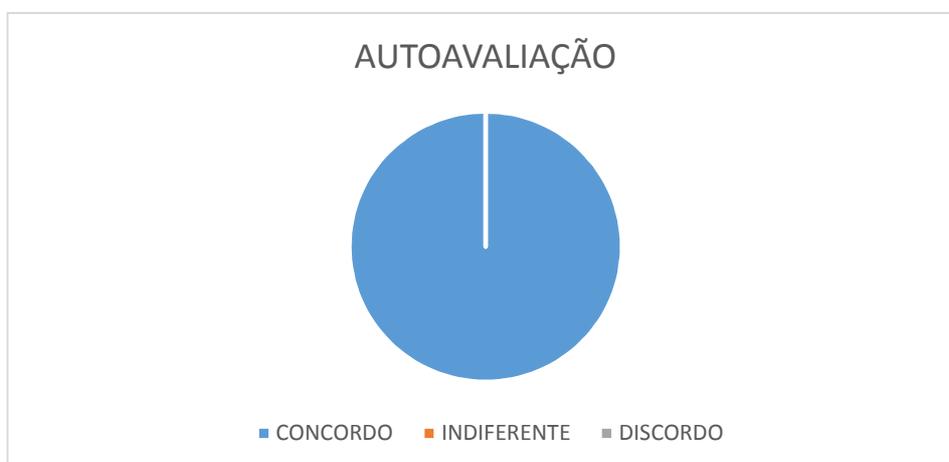
5.2 FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NO QUESTIONÁRIO

Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas ao cargo em si. Quando precários, provocam ausência de satisfação. Quando ótimos, elevam substancialmente a satisfação das pessoas, produzindo efeitos duradouros e aumento de produtividade (CHIAVENATO, 2012).

Para medir os fatores supracitados, conforme já exposto em capítulo anterior, foram elaboradas nove questões fechadas, onde pretendeu-se verificar a percepção dos Oficiais de Justiça quanto as motivações que levam os servidores a desempenhar suas atividades com maior qualidade.

A primeira questão indagou se o indivíduo considera que o cargo de Oficial de Justiça é fundamental para a atividade judiciária. O resultado obtido demonstra que todos (100%) dos servidores têm uma avaliação básica positiva. Importando em fator motivacional na medida que aponta o indivíduo orgulhoso com o cargo que ocupa na instituição.

Gráfico 2 – Questionamento sobre o cargo em que ocupa



Fonte: Elaborado pela autora.

As pessoas que possuem auto avaliação básica positiva – que acreditam no seu valor intrínseco e nas suas competências – estão mais satisfeitas com seu trabalho do que aquelas com auto avaliação básica negativa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 78). Além disso, Herzberg (1959, p.78) coloca a realização como um fator interno do indivíduo, capaz de fazê-lo se comprometer mais e desenvolver seu potencial.

A segunda pergunta procurou identificar se o trabalho realizado pelos respondentes é devidamente reconhecido pela chefia direta. Pela análise dos resultados obtidos, praticamente todos responderam que concordam (94,12%), e apenas um (5,88%) indivíduo discordou da afirmação.

Gráfico 3 – Questionamento sobre reconhecimento do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Herzberg (1959), o reconhecimento é um fator motivador, e pertencente à necessidade de estima. Vale destacar que adiciona o reconhecimento como parte integrante das expectativas do indivíduo.

O terceiro questionamento vigorou sobre o conceito do relatório de produtividade representar um dos mecanismos para avaliar o desempenho individual do servidor. A opinião dos servidores se divide: 47,06% concordam em admitir o relatório de produtividade como um instrumento de avaliação, um indivíduo que representa o percentual de 5,88% foi indiferente, e 47,06% discordam.

Gráfico 4 – Utilizar o relatório de desempenho para avaliar



Fonte: Elaborado pela autora.

O alto índice de discordância no fato de utilizar o relatório de desempenho como instrumento de avaliação dos servidores, pode estar associado ao anseio do servidor público em não ter seu desempenho monitorado.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.544) retratam de forma singular a avaliação de desempenho, a partir do exemplo da dedicação dos estudantes quando são avaliados de forma diferente em curso cuja avaliação fosse da letra A até a F, do que a do outro em que houvesse apenas aprovação ou reprovação. Quando a questão é apenas ser aprovado ou reprovado, estudam o suficiente para conseguir a aprovação. Isso ilustra como a avaliação de desempenho com seus critérios e técnicas representa um fator determinante para um comportamento de maior dedicação. O que se aplica aos estudantes também vale para os funcionários.

O próximo questionamento abordou a participação dos Oficiais de Justiça no processo da avaliação, com a seguinte afirmação: Os OJAs envolvidos no processo de trabalho devem propor os indicadores de desempenho que serão utilizados como fator de mensuração da produtividade conclusiva. O percentual obteve a concordância de 88,24% e a indiferença de 11,76%.

Gráfico 5 – Dispõe sobre a participação efetiva no processo



Fonte: Elaborado pela autora.

Neste item, observa-se uma grande contradição com a apuração das respostas do item anterior, posto que os servidores demonstraram grande interesse em participar de forma ativa na elaboração dos indicadores de desempenho que serão utilizados para medir a qualidade de seus próprios serviços. Se de fato o processo de avaliação de desempenho fosse uma proposta irrelevante não demonstrariam tanto interesse em participar.

Segundo Chiavenato (2012), os gestores devem abandonar métodos autocráticos de comando abrindo espaço para o “empoderamento” caracterizado pelo compartilhamento de ideias e fortalecimento das pessoas por meio do trabalho em equipe.

Outra abordagem foi em relação as expectativas quanto à unidade judiciária promover reuniões periódicas como um canal de comunicação do grupo 88,24% dos respondentes concordam, e 11,76% foram indiferentes. Observa-se na amostra inteira, que a maioria acredita importância para as reuniões na Central de Mandados, fator esse, que representa um canal amplo para trocas de comunicação no grupo, favorecendo assim a aplicação do componente da motivação nesses encontros.

Gráfico 6 – Reuniões como canal de comunicação



Fonte: Elaborado pela autora.

Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é a fonte primária de interação social. A comunicação dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas satisfações e frustrações. A comunicação também facilita a *motivação* por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 326).

As questões inseridas nos quatro últimos itens buscam medir a influência exercida no Oficial de Justiça, em manter atenção nos prazos de cumprimento dos mandados e qualidade nas diligências, quando está submetido a um processo de avaliação.

Gráfico 7 - Devolução dos mandados dentro do prazo



Fonte: Elaborado pela autora.

Para verificar o grau de importância com os prazos de cumprimento dos mandados aplicou-se a seguinte afirmação: Frequentemente respeito a data limite para a devolução dos mandados. Quase a metade, 47,06% dos servidores responderam devolver os mandados dentro do prazo legal. No entanto, o alto percentual de 52,09% dos Oficiais de Justiça, que nem sempre logram êxito em devolver os mandados dentro do prazo de 20 dias, pode ser justificado pelo volume de mandados por eles executados, que requerem a utilização do instrumento da solicitação de prazo para positivar a diligência.

Gráfico 8 – Solicitar dilação de prazo

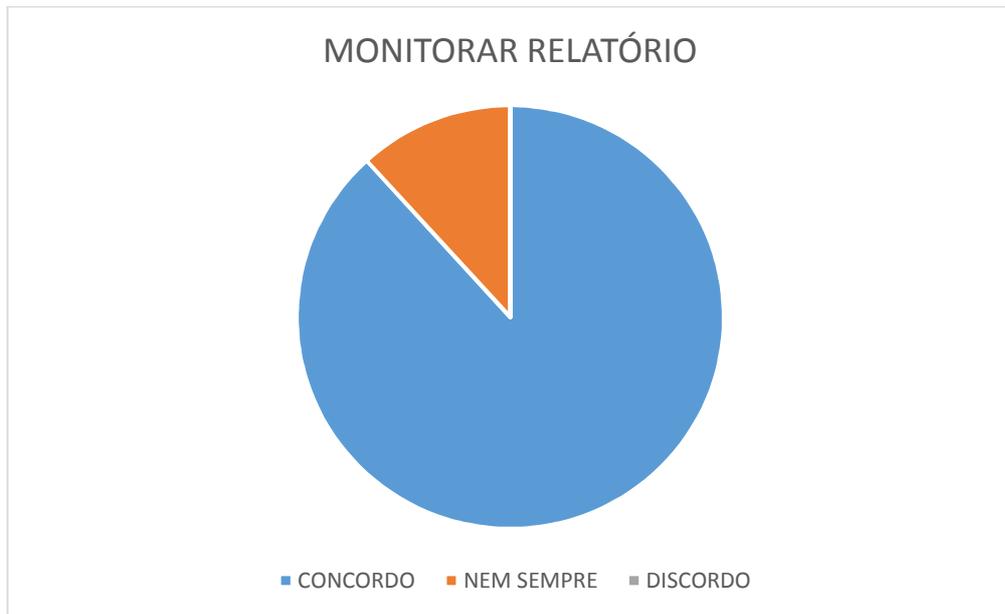


Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à preocupação em evitar que os mandados com prazo vencido venham a afetar seus relatórios individuais foi apresentada a seguinte afirmação: solicito dilação de prazo em todos os mandados que excedem prazo. Do total, 88,24% concordaram com a afirmação, e apenas 11,76% demonstraram despreocupação com o fato de devolver os mandados fora do prazo sem a observância da dilação do prazo.

Cabe ressaltar, a junção dos dois índices, da devolução dentro do prazo e solicitação de dilação de prazo, para caracterizar que, embora os mandados não sejam devolvidos dentro do prazo são tomadas ações para evitar desconformidades nos relatórios de mandados fora do prazo, o que atende ao disposto legal exigido pela Corregedoria Geral da Justiça.

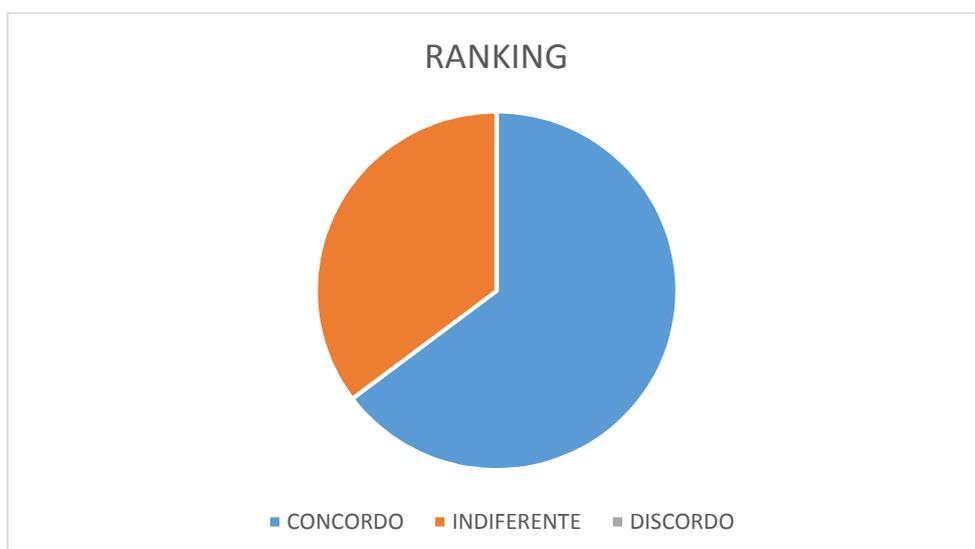
Gráfico 9 – Monitorar o relatório



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 9, apresenta a seguinte afirmação: Acompanho mensalmente o relatório de mandados fora do prazo. A maioria dos respondentes, 88,24%, demonstrou preocupação em acompanhar de forma mensal os relatórios, ao passo que apenas 11,76% dos servidores demonstraram desinteresse na atenção aos prazos.

Gráfico 10 – Preocupação com ranking



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 10 retrata a seguinte afirmação: A preocupação na colocação do Ranking de produtividade impacta no desempenho do trabalho do Oficial de Justiça. Do total de respondentes 64,71% concordaram e 35,29% apresentaram-se indiferente ao ranking.

Em linhas gerais, este último item pode evidenciar como a carga excessiva de trabalho presente atualmente na Central de Mandados compromete a motivação do servidor em manter um trabalho de excelência, a ponto de perder o foco nos interesses pessoais. De fato, o que se passa entre os Oficiais de Justiça da CCMVFAZ-CP é uma sensação de desigualdade na distribuição equânime de servidores entre as diversas Centrais de Mandados, que acaba por retirar toda a credibilidade do processo de Avaliação de Desempenho desenvolvido nos últimos três anos e acabam por gerar desmotivação.

É importante salientar, em que pese todos os óbices atuais quanto ao excessivo número de mandados a serem executados na CCMVFAZ-CP, os respondentes apresentaram uma margem satisfatória nas respostas que caracterizam atitudes compatíveis com a permanente preocupação com o processo de avaliação de desempenho adotado pela gestão da unidade judiciária.

5.3 CONSIDERAÇÕES DO GESTOR

É comum o alto índice de desmotivação do Oficial de Justiça, um plano de cargos e salários incompatíveis com uma estratégia incentivadora, a falta de reconhecimento de grande parte dos Juízes tampouco da alta administração quanto as agruras vivenciadas pelo Oficialato, induzem ao desinteresse profissional, e em geral, os servidores não fazem nada além de suas obrigações.

Constata-se ainda, a falta de perspectiva de crescimento, aumento salarial, reconhecimento superior ou por não sentir-se envolvido no processo estratégico da gestão. Fatores esses, que implicam na despreocupação com os resultados de produtividade do TJRJ porque os servidores percebem que um empenho maior não resultará em nenhum benefício pessoal.

Esse cenário representa um dos principais desafios enfrentados pelos gestores das Centrais de Mandados, para que os servidores se sintam valorizados, reconhecidos e incentivados a buscar resultados mais expressivos. Assim, é

essencial encontrar mecanismos capazes de balancear os efeitos desta equação, permitindo alcançar ganhos importantes com o engajamento dos grupos de trabalho.

A implantação da Avaliação de Desempenho mostrou-se positiva nesse cenário, aumentando o estímulo e motivação para o trabalho, pois a objetividade, clareza e transparência proposta no processo contribuem na obtenção de critérios objetivos para os resultados individuais e, por conseguinte, incidem nos efeitos buscados pela Instituição.

Outro detalhe que não pode ser ignorado é o reconhecimento de quem fez um bom trabalho. A meritocracia foi considerada uma estratégia fundamental para motivar os funcionários vinculando a um sistema de recompensas. Aqui, cabe ao Encarregado da Central de Mandados, na qualidade de gestor explorar esse elemento motivacional, encorajando, auxiliando e apoiando cada componente do grupo, para ao final reconhecer aqueles que obtiveram maior esforço no desempenho do trabalho. Observa-se uma mudança de comportamento provocada por esses novos anseios, e que passa a ser traduzida em proatividade, iniciativa e foco.

Contudo deve prevalecer o cuidado na aplicação das etapas da avaliação de desempenho individual. Garantir o *feedback* como peça construtiva é fundamental para a qualidade do desempenho, e sobretudo, a premiação pelo bom trabalho precisa se concretizar.

A meritocracia também funciona como uma retenção dos bons Oficiais de Justiça, já que ninguém irá querer abandonar a Central de Mandados sabendo que é valorizado e, se fizer um bom trabalho, será recompensado.

Outro aspecto que merece ser destacado, relaciona-se ao índice de engajamento dos Oficiais de Justiça, quando influenciados pela possibilidade de recompensas e incentivos segundo as lógicas da meritocracia. O desempenho dos Oficiais de Justiça é influenciado quando as recompensas são realmente desejáveis pelo grupo, o que motiva cada servidor de forma individual refletindo no atingimento de metas de produtividade da Central de Mandados.

A excelência do desempenho profissional não constitui coagir os funcionários a adotar as metas da Instituição, tampouco manipular seu comportamento. Muito pelo contrário, exige um relacionamento no qual cada um

possa assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de seu próprio potencial de forma planejada e colocada em ação.

Assim, pode-se pensar na avaliação de desempenho como um importante instrumento para definir os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações entre os servidores e o gestor, servindo de estímulo nos esforços conjunto para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e para a Instituição.

Frise-se que diante da necessidade em estabelecer novos índices para a escala gráfica de mensuração do desempenho do Oficial de Justiça, a Gestor realiza reunião com os Oficiais de Justiça que apresentam sugestões quanto aos valores utilizados para aferição de cada resultado dos mandados. Esses momentos tornam-se dinâmicos, eis que os Oficiais se sentem valorizados por fazer parte ativamente do processo de trabalho. Os servidores adoram expressar opiniões. O encontro por si só já é valioso, pois eles percebem que têm voz e são ouvidos. Essas reuniões são identificadas como verdadeiros programas de envolvimento, pois tem potencial para aumentar a motivação intrínseca do Oficial de Justiça na realização de suas tarefas. No entanto, cabe ao gestor manter o foco no objetivo da missão buscada no processo, qual seja, o melhor desempenho da produtividade conclusiva dos mandados, pois com a ativa participação do grupo, este sofre o risco de ter os índices inflados pelo viés da autoconveniência.

Nas reuniões aproveita-se o momento para lembrar, que o bom desempenho profissional está associado a capacidade de organização pessoal do servidor verificado no seu planejamento semanal e diário, no qual devem ser reservados dias específicos para a lavratura das certidões, já outros para as diligências externas dos mandados regulares, que devem ser precedidos de um bom roteiro com prévia consulta a site para localização de logradouros, como o *google maps*. Todas essas tarefas devem estar alinhadas com o monitoramento do mandado que requer prioridade no cumprimento, assim como, deixar reservados os dias designados de plantões somente para o cumprimento de medidas urgentes. Com esses cuidados, torna-se possível controlar o tempo necessário para a diversidade das atividades que devem ser realizadas pelo Oficial de Justiça.

Além disso, são feitas abordagens de natureza motivacional para que os servidores busquem atentar para os pontos positivos do cargo, como exemplo: O

Oficial de Justiça possui uma singularidade entre os serventuários do TJRJ que funciona como motivador do cargo que é a autonomia. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.232) a autonomia é o grau em que o trabalho proporciona liberdade substancial e independência para que o indivíduo planeje seu trabalho e determine os procedimentos a serem utilizados durante sua condução. O horário flexível do Oficial de Justiça, que permite organizar a melhor hora para desenvolver seu trabalho externo. Associado ao novo sistema de emissão de certidão eletrônica, que favorece a lavratura das certidões em casa, no aconchego de seu lar. São fatores que levam a acomodar suas necessidades pessoais de modo que não conflitam com a execução de seu trabalho, um dos maiores componentes de ambição do trabalhador atual.

Todos esses procedimentos têm como propósito não só aumentar a motivação individual do servidor, mas principalmente, constituir o envolvimento dos Oficiais de Justiça através de um processo participativo, considerando-se que ao envolvermos os indivíduos nas decisões que lhes dizem respeito, aumentando sua autonomia e controle pelo próprio trabalho, temos como consequência uma relação de respeito e reconhecimento de autoridade que induzem a um comprometimento motivacional que eleva a satisfação do servidor refletindo na melhoria do desempenho.

5. CONCLUSÃO

No cenário do setor público uma nova forma de gestão de pessoas mais participativa e flexível se torna necessária. Dessa forma, os servidores serão possibilitados a desenvolver suas competências e serem reconhecidos pelos seus trabalhos. Nesse processo, os gestores assumem um papel decisivo, na medida em que devem ser capazes de perceber os anseios dos comandados, como também, ter uma comunicação eficaz e acompanhar o desempenho dos servidores quanto às suas competências e habilidades pessoais e comportamentais.

A partir da Avaliação de Desempenho individual dos Oficiais de Justiça foi possível acompanhar o trabalho da equipe e os índices de produtividade conclusiva da Central de Mandados. A Avaliação de Desempenho acaba sendo uma ferramenta para identificar e corrigir problemas, como também uma forma de valorizar o capital humano, eis que todo servidor precisa obter uma apreciação sobre seu desempenho, quando bem realizado. A prática da Avaliação de Desempenho propicia ao servidor desenvolver suas potencialidades e expor suas dificuldades. Verifica-se que todo esse trabalho refletiu no aumento da produtividade conclusiva da CCMVFAZ-CP.

Contudo, pode-se observar que o sistema de Avaliação de Desempenho pode ser um palco de possíveis insatisfações de alguns servidores, onde verifica-se que aqueles que mais rejeitam o sistema têm a sutil pretensão de esconder o fraco comprometimento, atrás daqueles que apresentam desempenho além dos deveres usuais para as expectativas do serviço público. Posto que, a produtividade de uma serventia vista de forma global, esconde a discrepância na produção individual de cada um dos colaboradores.

Já os servidores proativos, que estão integralizados com o conceito de ética pública e comprometidos com a cidadania visualizam no sistema de Avaliação de Desempenho o reconhecimento de seus valores.

E por fim, os servidores de engajamento reduzido, que fazem apenas o essencial dado a segurança oferecida pelo serviço público, são aqueles mais influenciados de forma benéfica pelo modelo de Avaliação de Desempenho, eis que passam a perseguir melhores resultados visando os benefícios indiretos propostos nas recompensas.

As recompensas devem estar de acordo com o desempenho, e os servidores devem reconhecer a exatidão no processo de avaliação, caso haja um enfraquecimento dos valores instituídos, o processo está fadado ao fracasso ou a não garantir o resultado almejado.

Na elaboração do processo, o avaliador, de forma inconsciente, pode superestimar a avaliação, subestimar o desempenho, ou por erro de similaridade, aplicar julgamentos tendenciosos para favorecer pessoas que têm qualidades ou traços semelhantes aos seus. A forma para inibir tal equívoco, está em permitir que os servidores participem do processo de mensuração de valores. Essa prática, também contribui como um componente para o engajamento do grupo, pois assim, eles funcionam como um agente participativo das decisões que os afetam. A participação efetiva pode melhorar o desempenho individual do servidor, seu comprometimento com o fim pretendido pela administração, sua motivação, e, sobretudo sua satisfação com o trabalho a partir do momento que ele se reconhece como um tomador de decisão.

Porém, é importante ressaltar, a cautela necessária quando da elaboração do processo visando mensurar o Desempenho individual do Oficial de Justiça, no sentido de avaliar seletivamente, ou seja, os avaliadores só devem participar nas áreas das quais tenham amplo conhecimento. Razão pela qual, o processo deve ser elaborado no ambiente da Central de Mandados entre os gestores e os geridos. Conforme recomendam Robbins, Judge e Sobral (2010, p.549), os avaliadores devem estar o mais próximo possível do avaliado, em relação ao nível organizacional. Quanto maior for a distância, menores serão as oportunidades de o avaliador observar o comportamento do avaliado e, logicamente, maior será a probabilidade de se cometerem erros. *In casu*, os gestores das Centrais de Mandados imbuídos na qualidade de avaliador estão mais aptos a reconhecer as diversas nuances presentes na execução das diligências, podendo mapear junto aos servidores os índices necessários para corroborar o melhor desempenho.

Nota-se ainda, que a proposta de Validação final pelos próprios servidores, quanto aos índices adotados no processo de Avaliação de desempenho dos Oficiais de Justiça, também representa um componente fundamental para a obtenção de um resultado satisfatório na CCMVFAZ-CP, assegurando a responsabilidade de cada

componente pela criação dos valores e a visão global do novo processo de trabalho por todo grupo.

Outro ponto favorável refere-se quanto à imperiosa transparência no ambiente de trabalho, com a exposição do ranking aferido na Avaliação de Desempenho a cada período de coleta, divulgando seu histórico e afixando no quadro interno de publicidade da Central de Mandados, eis que a finalidade tem caráter meramente interno de gestão, não cabendo o compartilhamento de informações para o público.

Tampouco o modelo é visto como uma medida de controle para punição devido ao fraco desempenho de algum servidor. Pelo contrário, o controle está condicionado para proporcionar *feedback* de melhoria no desempenho dos servidores. Diante de um critério objetivo eficaz torna-se mais fácil o servidor perceber a avaliação como justa, e assim manter um sincronismo construtivo com o gestor considerando as áreas de seu desempenho que precisam ser aperfeiçoadas e promover a decisão para corrigir as deficiências.

Perante isso, pode-se identificar como objetivo gerencial, o valor da análise de desempenho ante a probabilidade de ser obtidas informações individuais mais precisas, o que favorece um diagnóstico das habilidades e competências que precisam ser desenvolvidas por determinado servidor.

Além disso, a eficácia da unidade judiciária também está garantida através da análise de dados evidenciada no sistema de Avaliação de Desempenho. De tal modo, que esse resultado começa a fazer parte da cultura da unidade judiciária. Do mesmo modo, uma provável deficiência pode ser previamente mapeada, e o problema corrigido antes de tornar-se um desgaste maior.

O atributo essencial verificado na Avaliação Individual do Oficial de Justiça da CCMVFAZ-CP infere-se quanto ao procedimento objetivo e justo oferecido aos servidores. Pode-se observar no estudo, a preocupação da gestão em antes de iniciar o processo de avaliação informar aos Oficiais de Justiça o que se espera do resultado de suas diligências; qualquer evidência de violação das regras é divulgada de maneira transparente; após a publicação do ranking é aberto um período para que todos os envolvidos possam se manifestar e a decisão final é fundamentada nas evidências dos relatórios e desprovida de tendências e vieses.

No entanto, é indubitável que os recursos humanos adequados representam um forte componente para o bom desempenho de uma Central de Mandados. As

Centrais de Mandados são parte de um sistema organizacional subordinado a Corregedoria Geral da Justiça, Órgão competente para quantificar e distribuir de forma equânime os servidores entre as diversas unidades. Sendo assim, todas as Centrais de Mandados dependem de recursos externos compatíveis com seu volume de trabalho para a sua sustentação. Não obstante a equipe dispor de uma gestão interna que promova recursos de informação em tempo hábil, tecnologia apropriada, incentivo e apoio administrativo, a escassez de recursos humanos, associado ao aumento de trabalho reduz de forma direta a capacidade da equipe em desempenhar seu trabalho de maneira eficaz para alcançar os objetivos buscados pela administração.

Pela dissonância na regularidade do trabalho externo do Oficial de Justiça é necessário um acordo entre os servidores sobre as especificidades do trabalho, garantindo a preservação das habilidades individuais e a manutenção de um apoio mútuo entre todos os Oficiais de Justiça lotados na Central de Mandados. Nota-se que esse clima de confiança interpessoal entre os servidores é facilitado diante de um sistema transparente de Avaliação individual de Desempenho, posto que reduz a necessidade de monitoramento entre seus pares buscando identificar eventual privilégio, facilitando assim, a cooperação e unindo as pessoas em torno da crença de que nenhuma delas será beneficiada em detrimento de outra.

Cabe destacar, a inexistência da plena assertividade em um processo de avaliação. Os gestores das Centrais de Mandados enfrentam mudanças constantes, algumas vezes, beirando ao caos. Eles são obrigados a gerenciar mudanças repentinas para adaptar as adversidades surgidas abruptamente. Diante disso, torna-se irrefutável a observância em redesenhar periodicamente o processo de trabalho visando estabelecer novos parâmetros de avaliação, como forma de buscar a melhoria contínua e progressiva no processo de avaliação.

Como abordagem final, vale ressaltar a importância dos gestores públicos para o aumento da produtividade. Esses servidores precisam desenvolver competências comportamentais básicas, como equilíbrio emocional, maturidade, humildade, poder de negociação e empatia. Esse conjunto de fatores, quando bem administrado, é capaz de produzir excelentes resultados no setor público.

Perante todo o exposto no presente estudo, a Avaliação de Desempenho mostra-se como uma ferramenta gerencial efetiva para incrementar a gestão do

desempenho, alcançando um melhor nível de produtividade e ajudando a identificar causas do desempenho deficiente, possibilitando estabelecer uma perspectiva de desenvolvimento com a participação ativa do servidor e, talvez o mais importante, fornece indicadores e critérios objetivos para cada indivíduo buscar a maximização de no seu desempenho profissional.

Conclui-se portanto, que sistemas de avaliação de desempenho e recompensas funcionam como incentivos para cultivar o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Sendo assim, a Avaliação do desempenho do Oficial de Justiça Avaliador baseado nas recompensas individuais, acaba refletindo no desempenho da equipe dos servidores de modo a aumentar a eficácia na produtividade conclusiva de uma Central de Mandados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BITTENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p. 8-15, 2001.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos tempos**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração**: O essencial. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CHOO, C.W. **A organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DE PLÁCIDO E SILVA, J. **Vocabulário Jurídico**. 32ª. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M.T.L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, M.T. (Coord.) *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis principais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HERZBERG, F. ***The motivation to work***. 2ª ed. Printed in the United States of America: Tradução e Revisão, Orlando Nogueira, 1959.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2006.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. MARCONDES, R. C. (Trad.). São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, P.J; CHARNOV, B. **Administração – Série Essencial**. São Paulo: Saraiva 1999.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Gomes, R. C. (Trad.). 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

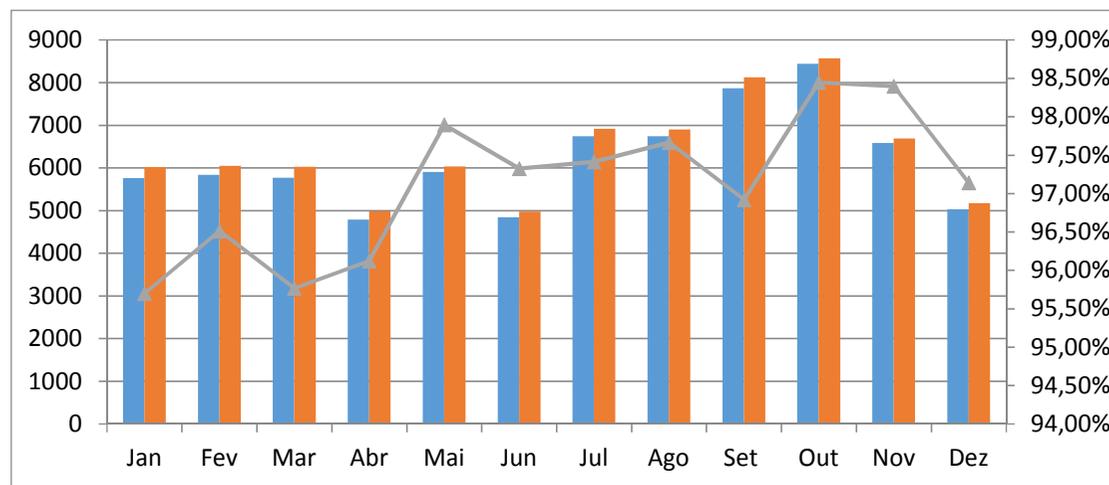
VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A – Mapa de Indicadores – CCMVFAZ-CP (Ano 2014)

Legenda	Indicadores Operacionais	2014												Média	TOTAL
		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.		
	Positivo + Negativo Definitivo + Parcialmente Cumpridos	5758	5839	5769	4787	5904	4840	6739	6741	7869	8438	6584	5028	6191	74296
	Total de Mandados	6017	6050	6024	4980	6031	4973	6918	6902	8119	8571	6691	5176	6371	76452
	Eficácia	95,70%	96,51%	95,77%	96,12%	97,89%	97,33%	97,41%	97,67%	96,92%	98,45%	98,40%	97,14%	97,18%	97,18%

Fonte: Elaborado pela autora. Dados da Pesquisa.

EVOLUÇÃO DOS MANDADOS EM 2014



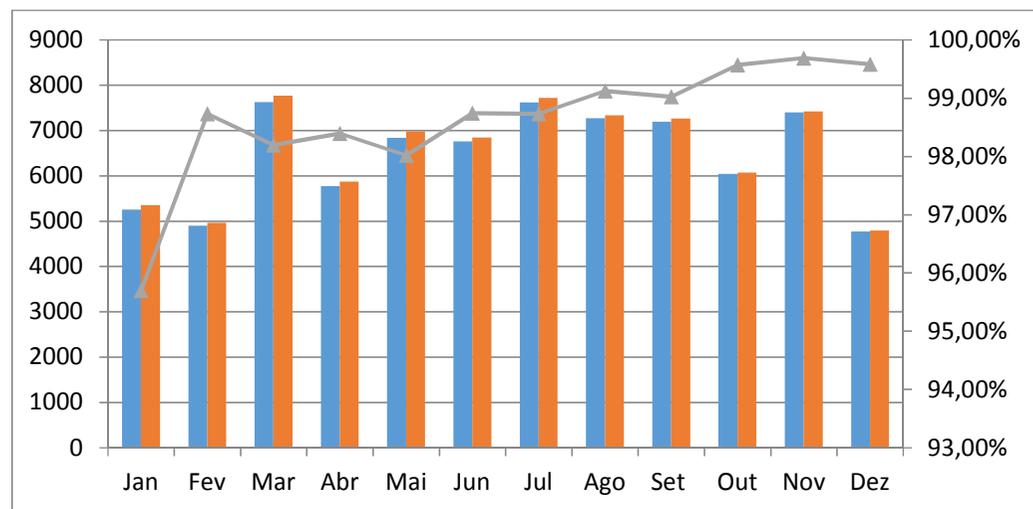
Fonte: Elaborado pela autora. Dados da Pesquisa.

APÊNDICEB – Mapa de Indicadores – CCMVFAZ-CP (Ano 2015)

Legenda	Indicadores Operacionais	2015												Média	TOTAL
		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.		
	Positivo + Negativo Definitivo + Parcialmente Cumpridos	5252	4898	7626	5774	6840	6759	7618	7268	7196	6044	7398	4769	6454	77442
	Total de Mandados	5356	4961	7766	5868	6978	6845	7716	7332	7267	6070	7421	4789	6531	78369
	Eficácia	95,70%	98,73%	98,20%	98,40%	98,02%	98,74%	98,73%	99,13%	99,02%	99,57%	99,69%	99,58%	98,82%	98,82%

Fonte: Elaborado pela autora. Dados da Pesquisa.

EVOLUÇÃO DOS MANDADOS EM 2015



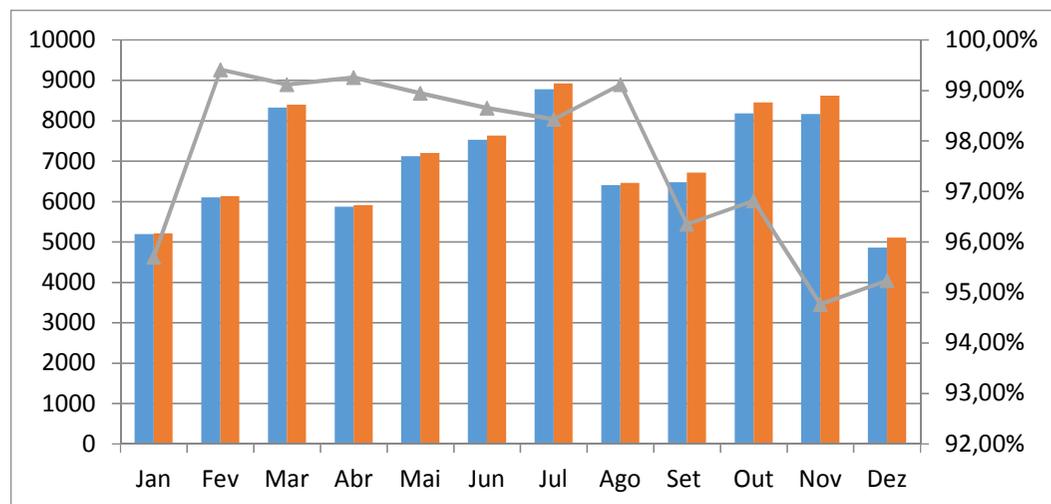
Fonte: Elaborado pela autora. Dados da Pesquisa.

APÊNDICEC – Mapa de Indicadores – CCMVFAZ-CP (Ano 2015)

Legenda	Indicadores Operacionais	2016												Média	TOTAL
		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.		
	Positivo + Negativo Definitivo + Parcialmente Cumpridos	5191	6100	8325	5869	7124	7528	8779	6402	6472	8184	8166	4861	6917	83001
	Total de Mandados	5209	6136	8399	5913	7200	7631	8919	6459	6717	8453	8617	5104	7063	84757
	Eficácia	95,70%	99,41%	99,12%	99,26%	98,94%	98,65%	98,43%	99,12%	96,35%	96,82%	94,77%	95,24%	97,93%	97,93%

Fonte: Elaborado pela autora. Dados da Pesquisa.

EVOLUÇÃO DOS MANDADOS EM 2016



Fonte: Elaborado pela autora. Dados da Pesquisa.