



Escola Nacional  
de Formação  
e Aperfeiçoamento  
de Magistrados



Programa de Pós-Graduação  
Profissional em Direito da Enfam

**ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE  
MAGISTRADOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM DIREITO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: DIREITO E PODER JUDICIÁRIO  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

**Lívia Lúcia Oliveira Borba**

**A CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO JUIZ  
PARA O DESEMPENHO DE UNIDADES JUDICIÁRIAS**

Brasília – DF

2022

LÍVIA LÚCIA OLIVEIRA BORBA

A CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO JUIZ PARA O  
DESEMPENHO DE UNIDADES JUDICIÁRIAS

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de dissertação, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito. Área de concentração: Direito e Poder Judiciário

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Castagna Lunardi

Coorientador: Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães

Brasília – DF

2022

---

B726c Borba, Livia Lúcia Oliveira.  
A contribuição das competências gerenciais do juiz para o desempenho de unidades judiciárias / Livia Lúcia Oliveira Borba. - 2022.  
122 f.

Dissertação (mestrado) – Enfam - Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito, Área de concentração: Direito e Poder Judiciário, Curso de Mestrado Profissional, Brasília, DF, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Castagna Lunardi.

Coorientador: Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães.

1. Gestão, competência. 2. Gestão de desempenho. 3. Poder judiciário. 4. Juiz, poderes e atribuições. 5. Gestão. 6. Liderança. I. Título. II. Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Brasil).

CDU 347.98

LÍVIA LÚCIA OLIVEIRA BORBA

A CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO JUIZ PARA O  
DESEMPENHO DE UNIDADES JUDICIÁRIAS

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de dissertação, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Direito.

Área de concentração: Direito e Poder Judiciário

Aprovada em: 12/08/2022.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Fabrício Castagna Lunardi (Orientador)  
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

---

Prof. Dr. André Augusto Salvador Bezerra (Examinador)  
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

---

Prof. Dr. José Ángel Brandariz García (Examinador externo)  
Universidade da Coruña- Espanha

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luiza Vieira Sá de Figueiredo (Examinadora)  
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

---

Prof. Dr. Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia (Examinador externo)  
Universidade de Coimbra-Portugal

Ao pai mais orgulhoso, Ademar André de Borba, toda a minha saudade e gratidão.

## AGRADECIMENTOS

Na tentativa singela de reconhecer todo o apoio que recebi durante esta jornada, agradeço a Deus por me conceder saúde e disposição para chegar até aqui.

Agradeço ao meu pai Ademar porque sempre acreditou em mim e à minha mãe Maria do Carmo, por me incentivar a buscar a independência. Onde quer que eu vá, levo vocês comigo. Ao meu marido Bernardo, primeiro e maior encorajador, agradeço profundamente por manter-se firme ao meu lado em dias de sol e de chuva. Aos meus filhos amados, Eduardo e Letícia, agradeço por me mostrarem a alegria nas pequenas coisas e sobretudo, que é preciso seguir. As palavras não conseguem expressar o amor que sinto por vocês.

Ao orientador Fabrício Castagna Lunardi e ao coorientador Tomás de Aquino Guimarães, o meu reconhecimento pelas lições de Direito, Administração, Estatística, além de lições de metodologia, paciência e coragem. Sou eternamente grata pela generosidade com que vocês me guiaram.

Aos inspiradores servidores João Victor Rezende, Maria Daniela Ferreira, Silvana Couto Lessa, Dilmo de Castro Silva, Neuza das Mercês Rezende, Rita de Cássia Bello Santos, Carolina Maria Salomão Cardoso, Bruno César de Alvarenga Ferreira, Fernando de Freitas Teixeira (TJMG) e Valéria Aparecida de Souza Machado (TRE-MG) e suas valorosas equipes, por todo o apoio, traduzido em dados e troca de ideias.

A Carlos Henrique Borlido Haddad e Luís Antônio Capanema Pedrosa, que renovaram minhas esperanças ao me apresentarem uma nova forma de gerir uma unidade judiciária.

Às equipes da 2ª Vara Criminal e Central de Mandados de Ribeirão das Neves, da Escola Judiciária Eleitoral do TRE-MG e da Corregedoria-Geral de Justiça-TJMG, por me levarem a refletir sobre como cada um de nós pode fazer a diferença no pequeno quadrado que ocupa.

Aos juízes e juízas, servidores e servidoras que se dispuseram a contribuir para este estudo como entrevistados ou respondentes.

À cada servidor e professor da ENFAM e às Meninas do Mestrado, fonte de inspiração e apoio, pela oportunidade de repensar a atuação do Poder Judiciário.

Aos pesquisadores do Grupo de Pesquisa Administração da Justiça (AJUS) que me surpreenderam com tanta disponibilidade e incentivo.

A todos aqueles que estiveram ao meu lado, contribuindo de alguma forma para este estudo, o meu muito obrigada!

## RESUMO

O presente estudo analisa a gestão por competências, suas teorias e aplicação prática em unidades judiciárias. A pesquisa sobre esse modelo de gestão, adaptado para o setor público na esteira da abordagem da *New Public Management* (NPM), reveste-se de importância devido à ausência de acompanhamento quanto às competências gerenciais do juiz, apesar da exigência crescente em gerir equipes e processos de trabalho. O objetivo geral da pesquisa é descrever a relevância das competências gerenciais no trabalho do juiz e sua relação com desempenho de unidades judiciárias. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica para analisar as teorias sobre competências. Em seguida, foi realizado um estudo de caso no âmbito do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, a fim de verificar se as anomalias apontadas por 82 unidades judiciárias que impediram a consecução de metas foram identificadas na avaliação de desempenho aplicada aos servidores. Na sequência, foi realizado um estudo de caso na Vara Única de Espinosa, unidade judiciária de alto desempenho, para investigar quais seriam as competências gerenciais do juiz relevantes para o desempenho dessa unidade judiciária, bem como identificar a inter-relação entre essas competências na produção desse resultado. Foram entrevistados 13 profissionais envolvidos com o trabalho da Unidade, com apoio de um roteiro semiestruturado. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo e com o auxílio de softwares específicos. Por fim, foi aplicado um questionário com 22 afirmativas, contendo respostas padronizadas em uma escala de concordância do tipo Likert e um campo destinado a manifestações adicionais, aos juízes e servidores das 176 varas únicas do TJMG, a fim de avaliar suas percepções sobre ações representativas das principais competências gerenciais do juiz. As respostas foram analisadas com o uso de estatísticas inferenciais, visando relacionar as percepções dos respondentes com dados de desempenho das respectivas unidades judiciárias. Gestão de Pessoas e Gestão de Processos se destacaram como as competências mais relevantes para se obter melhor desempenho de unidades judiciárias. O presente trabalho busca servir de norte para ações estratégicas e até mesmo de formação desses profissionais.

**Palavras-chave:** Competências gerenciais. Desempenho. Judiciário. Gestão. Liderança.



## ABSTRACT

The present study analyzes competency-based management, its theories and practical application in judicial units. Research on this management model, adapted for the public sector in the wake of the New Public Management (NPM) approach, is of importance due to the lack of monitoring of the judge's managerial competences, despite the growing demand to manage teams and work processes. The general objective of the research is to describe the relevance of managerial competences in the work of the judge and its relationship with the performance of judicial units. Therefore, a literature review was carried out to analyze the theories about competences. Then, a case study was carried out within the scope of the Court of Justice of Minas Gerais, aiming to verify if the anomalies pointed out by 82 judicial units that prevented the achievement of goals were identified in the performance evaluation applied to servers. Subsequently, a case study was carried out in the Vara Única de Espinosa, a high-performance judicial unit, to investigate what would be the managerial competences of the judge relevant to the performance of this judicial unit, as well as to identify the interrelation between these competences in the production of that result. Thirteen professionals involved in the Unit's work were interviewed with the support of a semi-structured script. Data were analyzed through content analysis and with the help of specific software. Finally, a questionnaire with 22 statements was applied, containing standardized answers on a Likert-type agreement scale and a field intended for additional manifestations, to the judges and servers of the 176 single courts of the TJMG, to evaluate their perceptions about representative actions. of the judge's main managerial competences. The answers were analyzed using inferential statistics, aiming to relate the respondents' perceptions with performance data from the respective judicial units. People Management and Process Management stood out as the most relevant skills to obtain better performance from judicial units. The present work seeks to serve as a guide for strategic actions and even the training of these professionals.

**Keywords:** Managerial skills. Performance. Judiciary. Management. Leadership.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percepção média dos respondentes sobre competências gerenciais de juízes	79
Tabela 2 – Variáveis, fatores e cargas fatoriais do modelo dos juízes	83
Tabela 3 – Variáveis, fatores e cargas fatoriais do modelo dos servidores	87
Tabela 4 – Medidas resumo da regressão do índice de baixa, modelo dos juízes	95
Tabela 5 – Medidas resumo da regressão do índice de julgamento, modelo dos juízes	95
Tabela 6 – Medidas resumo da regressão do índice de congestionamento, modelo dos juízes	96
Tabela 7 – Medidas resumo da regressão do índice de baixa, modelo dos servidores	96
Tabela 8 – Medidas resumo da regressão do índice de julgamento, modelo dos servidores	97
Tabela 9 – Medidas resumo da regressão do índice de congestionamento, modelo dos servidores	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formulário de Avaliação de Desempenho por Competência – TJMG	38
Quadro 2 – Avaliação da Gestão – Desdobramento do Planejamento Estratégico – TJMG	48

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Obstáculos para consecução de metas de desempenho de unidades judiciárias	43
Figura 2 – Análise lexical de relatórios quadrimestrais de Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE)	44
Figura 3 – Competências gerenciais indicadas nas entrevistas	63
Figura 4 – Rede de relações entre os indicadores de competências e desempenho	68
Figura 5 – Análise lexical das entrevistas realizadas	69
Figura 6 – Rede de relações entre os fatores e as variáveis	92

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do IPC-JUS TJMG de 2016 a 2021	34
Gráfico 2 – Perfil dos autovalores para o modelo fatorial dos juízes	83
Gráfico 3 – Perfil dos autovalores para o modelo fatorial dos servidores	87

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</b>	<b>24</b>
<b>2.1</b>	<b>Teorias sobre Gestão por Competências</b>	<b>26</b>
<b>2.2</b>	<b>A gestão de competências na perspectiva do Conselho Nacional de Justiça</b>	<b>31</b>
<b>2.3</b>	<b>A abordagem integradora da competência: o caso do Tribunal de Justiça de Minas Gerais</b>	<b>32</b>
2.3.1	<i>O Projeto Gestão por Competência no TJMG</i>	33
2.3.2	<i>Gestão de Competências dos Servidores do TJMG e qualidade de vida no trabalho (QVT)</i>	37
2.3.3	<i>Gestão por Competências Gerenciais de Juizes</i>	47
<b>2.4</b>	<b>Contribuições do estudo de caso</b>	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO JUIZ: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE ALTO DESEMPENHO</b>	<b>54</b>
<b>3.1</b>	<b>Mapeamento de competências e aplicação de um modelo ao juiz gestor</b>	<b>55</b>
<b>3.2</b>	<b>Contribuições da metodologia utilizada</b>	<b>58</b>
<b>3.3</b>	<b>Discussão dos resultados</b>	<b>62</b>
3.3.1	<i>Competências gerenciais mais relevantes</i>	62
3.3.2	<i>A inter-relação entre as competências e o desempenho</i>	67
<b>3.4</b>	<b>Conclusões</b>	<b>70</b>
<b>4</b>	<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO JUIZ E DESEMPENHO DE UNIDADES JUDICIÁRIAS</b>	<b>73</b>
<b>4.1</b>	<b>Referencial teórico</b>	<b>73</b>
<b>4.2</b>	<b>Métodos e técnicas da pesquisa</b>	<b>76</b>
<b>4.3</b>	<b>Resultados e discussão</b>	<b>78</b>
4.3.1	<i>Teste T-Student de Welch</i>	78
4.3.2	<i>Análise fatorial exploratória (AFE)</i>	80
4.3.3	<i>Determinação do número de fatores</i>	82
4.3.4	<i>Análise de regressão</i>	93
<b>4.4</b>	<b>Conclusões da seção 4</b>	<b>98</b>

<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>100</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>105</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>113</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No âmbito da ciência da Administração, as mudanças na organização do trabalho resultaram na evolução do modelo taylorista-fordista, no qual os indivíduos eram preparados exclusivamente para desempenharem funções específicas e operacionais, para um novo modelo produtivo que se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho. O trabalho, que no modelo fordista era visto como uma sequência de operações objetiváveis e fixas, passou a ser caracterizado nas organizações contemporâneas pela instabilidade, sendo passíveis de revisão tanto seu conteúdo, as metas ou as aquisições cognitivas do indivíduo.<sup>1</sup> A complexidade das relações laborais fez com que, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados,<sup>2</sup> as organizações considerassem não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.<sup>3</sup> Nesse novo padrão, surge um movimento para substituir a noção de qualificação pelo modelo de competência, no qual o trabalho não se restringe a um conjunto de tarefas associadas a um determinado cargo, por sua vez ocupado por um trabalhador, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.<sup>4</sup>

A gestão por competência foi adaptada para o setor público, na esteira da abordagem da *New Public Management* (NPM), denominada no Brasil de Nova Administração Pública e de Administração Pública Gerencial<sup>5</sup>. Ressalte-se que a expressão “gestão por competência” adotada no presente trabalho alinha-se à ideia proposta por Brandão e Borges-Andrade, no sentido de que a partícula “por”

---

<sup>1</sup> ZARIFIAN, Philippe. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. **Novos Estudos Cebrap**, v. 64, p. 23-31, 2002. p. 27.

<sup>2</sup> Neste texto, foi adotado o masculino genérico nas situações de designação de gênero, priorizando a fluência da leitura. A autora destaca a importância da linguagem na reafirmação da igualdade de gênero, nos termos da Resolução CNJ nº 376 de 02/03/2021. Ressalte-se ainda que essa frase se refere à iniciativa privada, origem da gestão por competências.

<sup>3</sup> BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001. p. 9.

<sup>4</sup> LIMA, Claudia Maria Pereira de; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; ARAÚJO, Anísio José da Silva. A gestão do trabalho e os desafios da competência: uma contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília v. 35, n. 4, p. 1223-1238, out.-dez. 2015. p. 1225.

<sup>5</sup> HORTON, Sylvia. Introduction: the competency movement: Its origins and impact on the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 306-318, jul. 2000. p. 314.



representa a ideia de finalidade, ou seja, refere-se à gestão que visa identificar e, principalmente, desenvolver competências.<sup>6</sup>

No âmbito do Poder Judiciário, a Resolução CNJ nº 240/2016<sup>7</sup> instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas fixando, entre as diretrizes para o acompanhamento e o desenvolvimento de servidores, a adoção de mecanismos de gestão de desempenho baseados em competências que contemplem o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do desempenho dos servidores, assim como técnicas de *feedback* e compartilhamento de experiências (Cf. art. 6º, I). O ato normativo reflete o modelo adotado majoritariamente pelos tribunais nacionais: o principal instituto utilizado para a gestão por competências, a avaliação de desempenho, volta-se majoritariamente para os servidores, excluindo o principal gestor da unidade judiciária: o juiz.

Em termos práticos, a avaliação de desempenho, instrumento de gestão utilizado para medir as competências consideradas mais importantes pela instituição, apoiadas no pressuposto do comportamento, é aplicada apenas aos servidores. Os juízes são submetidos a outro processo de avaliação de desempenho, baseado em metas e resultados, com características próprias definidas pelo CNJ, que não será explorado nesta pesquisa. Reconhece-se, no entanto, que há uma relação de interdependência entre a avaliação apoiada em comportamento, aplicada a servidores, e a avaliação apoiada em resultados, aplicada a juízes. Em ambas, as atividades inerentes ao planejamento, acompanhamento e controle do trabalho são intercambiáveis.

A gestão de competências é um modelo que se materializa através da avaliação de desempenho, mas também através de outras ações como as formativas. O juiz integra a gestão por competências como avaliador de seus servidores, mas não se submete à avaliação de desempenho. E caso isso ocorresse, o que deveria ser de fato avaliado, sem que tal mensuração significasse um risco à independência funcional dos juízes? Descrever a relevância de competências gerenciais no trabalho

---

<sup>6</sup> BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. p. 34.

<sup>7</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 240 de 09/09/2016**. Ministro Ricardo Lewandowski Brasília, DF. Publicada em: 09 set. 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 5 jul. 2022.

do juiz e sua relação com desempenho de unidades judiciárias é o objetivo geral do presente estudo.

Apesar de o juiz gerir equipes e processos de trabalho e, nessa medida, exercer funções gerenciais, não há acompanhamento sobre como esse profissional atua em gestão de pessoas e gestão de processos – para citar apenas duas das competências mormente medidas quanto à atuação de servidores em cargos gerenciais (servidores gestores). Neste sentido, a pesquisa sobre gestão por competências no âmbito do Judiciário insere-se em um contexto em que se reconhece o papel de gestor do juiz e se exige cada vez mais a adesão a um movimento de prestação de contas mais amplo à sociedade, de forma a permitir maior conhecimento a respeito do que esse Poder faz e como faz.<sup>8</sup>

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) trouxe para o Poder Judiciário brasileiro a máxima já conhecida na administração: “o que não se mede, não se gerencia”.<sup>9</sup> Os indicadores de produtividade<sup>10</sup> e de desempenho<sup>11</sup> publicados anualmente no relatório Justiça em Números expõem dados agregados que levam ao ranqueamento dos tribunais. Ao analisar as estatísticas, surge a indagação que tem movido pesquisadores da Administração e do Direito: como melhorar o desempenho dos tribunais, considerando que esse resultado está diretamente relacionado com os dados das unidades judiciárias e com a percepção da sociedade em relação à Justiça? Há outras formas de mensuração de desempenho além das estatísticas de produtividade? Respostas a essas perguntas vão além do objetivo desta dissertação, no entanto, a pesquisa realizada certamente contribui com essa discussão.

Apesar de críticas ao foco restrito do CNJ às métricas quantitativas de eficiência,<sup>12</sup> não é possível – nem desejável – voltar aos tempos anteriores à criação do Conselho, quando não havia controle sobre as questões afetas ao Poder Judiciário.

---

<sup>8</sup> GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar.-abr. 2013. p. 380.

<sup>9</sup> DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 1992. p. 146.

<sup>10</sup> Os Índices de Produtividade dos Magistrados (IPM) e dos Servidores (IPS-Jud) são calculados pela relação entre o volume de casos baixados e o número de magistrados(as) e servidores(as) que atuaram durante o ano na jurisdição (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. p. 116).

<sup>11</sup> Incluindo a taxa de congestionamento e o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) (Ibidem, p. 126).

<sup>12</sup> OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: Limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 1, 2020. DOI: 10.1590/2317-6172201948. p. 18.

Assim, o que o presente estudo pretende investigar é a possibilidade de compatibilizar as estratégias de medição dos dados agregados dos tribunais com outras formas de mensuração do trabalho judicial, como o mapeamento das competências gerenciais dos juízes levando-se em conta o contexto das unidades judiciárias. Investiga-se ainda se as competências requeridas dos servidores-gestores devem ser as mesmas exigidas dos juízes.

Modelos de medição do desempenho qualitativo do Poder Judiciário têm sido buscados por muitos países, em um movimento crescente.<sup>13</sup> Por outro lado, verifica-se igualmente que juízes podem ser difíceis de gerenciar, pois são tradicionalmente vistos como independentes, tanto em sua tomada de decisão quanto dentro da organização do seu tribunal; isso pode lançar questionamentos sobre a mensuração de suas competências através da avaliação de desempenho, e se isso tornaria o juiz menos independente.<sup>14</sup>

A independência, primeiro princípio de conduta judicial de Bangalore,<sup>15</sup> é definida como um pré-requisito do Estado de Direito e uma garantia fundamental de um julgamento justo. Um juiz deverá ser o exemplo da independência judicial, tanto no seu aspecto individual quanto no aspecto institucional.<sup>16</sup> Essa definição é conhecida pela posição equidistante do julgador em relação às partes. Além disso, tangencia a relação dos juízes com os poderes Executivo e Legislativo e dentro do próprio Judiciário, assim como evita influências impróprias e a forma como lida com a repercussão social das decisões, dentre outras dimensões. Em outras palavras, independência é um fenômeno complexo e multifacetado.<sup>17</sup>

Por outro lado, a reforma do Judiciário brasileiro, materializada pela Emenda Constitucional n.º 45, de 30/12/2004, incluiu como direito fundamental universal, tanto no âmbito judicial como no administrativo, a razoável duração do

---

<sup>13</sup> NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, jan. 2011.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Estatuto elaborado pelo Grupo de Integridade Judicial, constituído pela ONU, que serve de inspiração para a elaboração de códigos de conduta da Organização das Nações Unidas (ONU). NAÇÕES UNIDAS. Escritório Contra Drogas e Crime (Unodc). **Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial**. Tradução: Marlon da Silva Malha, Ariane Emílio Kloth. Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2008. 179 p. p. 7-8.

<sup>16</sup> NAÇÕES UNIDAS. Escritório Contra Drogas e Crime (Unodc). **Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial**. Tradução: Marlon da Silva Malha, Ariane Emílio Kloth. Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2008. 179 p. p. 7-8. p. 45.

<sup>17</sup> GAROUPA, Nuno; GINSBURG, Tom. Guarding the Guardians: Judicial Councils and Judicial Independence. **American Journal of Comparative Law**, v. 57, n. 1, p. 103-134, 2009. p. 9.

processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação (art. 5º, LXXVIII, da CF/88). Para atender a esse desiderato e melhorar a eficiência do Poder Judiciário, adotou-se uma linha gerencial, vista por alguns como mais moderna e sobretudo, inafastável.

No modelo gerencial as questões relacionadas à garantia da qualidade da justiça em decisões de matéria criminal, por exemplo, são desconsideradas em certa medida pela dificuldade de alcançar resultados como redução da reincidência. Critérios de desempenho facilitam a avaliação positiva do funcionamento do sistema, na medida em que tendem a se adequar às tarefas que podem ser efetivamente realizadas, e os órgãos possuem uma evidente capacidade de controle dos indicadores de desempenho.<sup>18</sup>

Neste cenário, por vezes, a alegação de independência dos juízes foi vista como argumento face ao processo de controle sobre o desempenho do Poder Judiciário. Isso porque a independência dos juízes implica uma forma difusa de poder onde nenhum juiz ou tribunal individual tem autonomia hierárquica para instruir outros juízes a respeito de como fazer o seu trabalho ou o que fazer no seu trabalho.<sup>19</sup>

Com a adoção de um modelo gerencial na administração pública, tornou-se comum a transposição de termos de uso corrente no setor privado para o setor público, como por exemplo, *accountability* judicial comportamental, para descrever a responsividade dos juízes pela sua conduta perante as partes, os advogados, os servidores e o povo, abrangendo, ainda, a eficiência na prestação judicial.<sup>20</sup> É neste contexto, em que ao mesmo tempo, se reconhece a importância de medições do Poder Judiciário e, por outro lado, reconhece-se a crítica à maneira através da qual é realizada a busca por melhor desempenho, que a pesquisa busca investigar a relação das competências gerenciais do juiz com o desempenho das unidades judiciárias, diante da ausência de parâmetros efetivamente implantados nos tribunais que incluam os magistrados nas avaliações de desempenho.

---

<sup>18</sup> BRANDARIZ GARCÍA, José Angél. El New Public Management y las políticas penales. **Nuevo Foro Penal**, v. 12, n. 87, p. 181-219, jul.-dez. 2016. Universidad EAFIT, Medellín. p. 198.

<sup>19</sup> GUIMARÃES, T. A. et al. Conflitos e Ambiguidades de Papéis no Trabalho de Juízes: As Percepções de Juízes Portugueses. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 927-946, 2017.

<sup>20</sup> TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. Accountability e independência judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Revista de Sociologia e Política**, v. 21, n. 45, p. 29-46, 2013. p. 34.

Nessa perspectiva, o estudo contribui para melhorar a compreensão da realidade e do trabalho do juiz e para desenvolver o exame crítico quanto às competências gerenciais de juízes em relação ao desempenho da unidade judiciária observado, de modo a servir de norte para ações estratégicas e, até mesmo, de formação desses profissionais.

Considerando a relevância das especificidades de cada unidade judiciária na gestão por competências, optou-se pela metodologia de estudo de caso, considerado como uma construção intelectual que busca oferecer uma representação de um fenômeno jurídico, em um contexto específico, a partir de um leque amplo de dados e informações.<sup>21</sup> Em um segundo momento, foi aplicado um questionário, nas varas únicas do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), para que os servidores avaliassem algumas competências dos juízes, bem como os magistrados apresentassem a sua auto percepção sobre as próprias competências. A pesquisa parte de uma lógica dedutiva, com o objetivo de verificar se as competências gerenciais de juízes consideradas mais importantes para o desempenho de uma unidade judiciária de alta performance podem ser mensuradas de forma ampla, inclusive em outros tribunais.

Para esta pesquisa, foi escolhido o caso do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), pelo fato de este adotar um modelo de gestão por competências e seu respectivo instrumento, a avaliação de desempenho, permitindo, assim, analisar fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. As perguntas de pesquisa que guiaram o presente estudo são: as competências do juiz são passíveis de medição, mantendo-se a sua independência funcional? Quais seriam as competências do juiz mais relevantes para o desempenho da unidade judiciária? Seriam as mesmas competências requeridas dos servidores, no caso do TJMG? Como as competências do juiz se relacionam com o desempenho das unidades judiciárias?<sup>22</sup> Há divergência entre a percepção dos servidores, quanto às competências do juiz, e a autopercepção do magistrado? Nessa linha, o presente estudo tem como objetivo geral descrever a relevância de competências gerenciais no trabalho do juiz e sua relação com desempenho de varas unidades judiciárias.

---

<sup>21</sup> MACHADO, Maíra Rocha (Org.). **Pesquisar empiricamente o direito**. São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito, 2017. 428 p. p. 357.

<sup>22</sup> YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Edição do Kindle. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

A base do estudo são os dados coletados no programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE), regulamentado pela Resolução n.º 827/2016, editada pelo Órgão Especial do TJMG,<sup>23</sup> os quais serão detalhados na seção 2. Em linhas gerais, o DPE enquadra-se na metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), com a implantação das seguintes etapas a serem desenvolvidas pela unidade judiciária e apresentadas à Corregedoria de Justiça do TJMG: 1ª) Diagnose de Unidade Judiciária; 2ª) Plano Estratégico de Unidade Judiciária; 3ª) Plano de Ação Gerencial; 4ª) Acompanhamento Permanente.

Visando mitigar o risco de enviesamento, cumpre informar a relação precedente da autora com o objeto pesquisado,<sup>24</sup> como juíza- auxiliar superintendente adjunta de planejamento da Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG (CGJ/TJMG) no biênio 2018-2020. Nessa função, a autora manifestava-se nos processos referentes ao programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE), após o parecer técnico do Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância (NUPLAN), quanto ao plano estratégico (de metas) estabelecido pelas unidades judiciárias, bem como os relatórios quadrimestrais de acompanhamento. Ao verificar resultados bastante diversos entre as unidades judiciárias é que surgiu a ideia de pesquisar as razões de tal discrepância.

Muito se fala sobre o juiz vocacionado, apesar de não haver um consenso na literatura quanto a uma definição clara do construto de trabalho como um “chamado” (*work-as-a-calling*). Pereira et al<sup>25</sup> destacam a perspectiva neoclássica, baseada na origem religiosa da noção de vocação, que considera que cada indivíduo nasce com uma predisposição para um determinado tipo de trabalho, motivado por um desejo transcendente de ter um impacto positivo na sociedade, bem como a perspectiva modernista que vê no trabalho uma expressão de paixões e interesses

---

<sup>23</sup> MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG). Órgão Especial. **Resolução nº 827/2016, de 29 de junho de 2016. Dispõe sobre o desdobramento do Planejamento Estratégico pelas Unidades Judiciárias da Justiça Comum de Primeiro Grau.** Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <https://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re08272016.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2022.

<sup>24</sup> FEFERBAUM, Marina; QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo. **Metodologia da pesquisa em direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses.** 2. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2019.

<sup>25</sup> PEREIRA, Sandra Patrícia Marques et al. The Conceptual Model of Role Stress and Job Burnout in Judges: The Moderating Role of Career Calling. **Laws**, v. 11, n. 42, 2022. DOI: 10.3390/laws11030042. p. 8.

individuais, em vez de o indivíduo ser movido por um senso de dever ou responsabilidade social.

Os indicadores quantitativos das unidades judiciárias que implantaram o programa de planejamento estratégico da CGJ/TJMG não eram suficientes para explicar qual a combinação obtida pelo juiz, enquanto líder da equipe que compõe a unidade judiciária, que resultava em resultados positivos ou negativos. O que, afinal, compõe o constructo “vocação” para o trabalho jurisdicional?

Há uma diversidade de fatores no contexto das unidades judiciárias que pode ter relação com seus resultados, tais como número de servidores, sistemas eletrônicos, distribuição de processos, entre outros. Todavia, optou-se, nesta pesquisa, por focar nas atividades dos juízes, considerados a essência do desempenho judicial, já que são eles que determinam a quantidade, a qualidade e o ritmo da produção judiciária.<sup>26</sup>

Ressalte-se que nesta pesquisa serão utilizadas, como concepção de desempenho, as dimensões objetivas eficiência e celeridade, nesse caso atreladas a indicadores quantitativos, e que se referem a práticas de gestão e a processos internos.<sup>27</sup> Especificamente no estudo de caso desenvolvido na seção 3, adota-se como bom desempenho o maior índice de julgamento (IJ), que é obtido dividindo-se o total de processos julgados/sentenciados no ano, pelo total de processos distribuídos no mesmo ano. Se o índice de julgamento é menor que 1, o número de processos julgados foi menor que o número de processos distribuídos. Já na seção 4 foram considerados para a análise de regressão três indicadores de desempenho das varas únicas do TJMG: índice de julgamento, taxa de congestionamento e índice de baixa.

Para a consecução do objetivo da pesquisa investigam-se, na seção 2, as principais teorias relacionadas ao conceito de competência, assim como o modelo adotado pelo CNJ. Para testar essas teorias, realiza-se estudo de caso que busca verificar se as anomalias apontadas por 82 unidades judiciárias que impediram a consecução de metas foram identificadas na avaliação de desempenho aplicada aos servidores. Tal instrumento é analisado criticamente, quanto à sua efetividade prática e quanto à exclusão do juiz da Avaliação de Desempenho por Competências.

---

<sup>26</sup> GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar.-abr. 2013.

<sup>27</sup> Ibidem.

Na seção 3, foram analisadas as teorias acerca das oito competências enumeradas na avaliação de desempenho dos servidores do TJMG. A seguir, foi realizado um estudo de caso na Vara Única de Espinosa, unidade judiciária de alto desempenho, para investigar quais seriam as competências do juiz que mais impactaram no desempenho dessa unidade judiciária, bem como identificar a inter-relação entre essas competências para a produção da melhoria de desempenho.

A seção 4 tem como base uma pesquisa aplicada aos juízes e servidores das 176 varas únicas do TJMG, e visa avaliar ações representativas das principais competências do juiz em comparação com o desempenho de cada vara única.

Por fim, a seção 5 traz as conclusões do presente estudo e recomendações para pesquisas futuras.



## 2 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências passou a ser incorporada pelo setor público a partir dos anos 1980, com a Nova Gestão Pública (*New Public Management*, ou NGP), no Reino Unido, e o governo empreendedor nos EUA (*Entrepreneurial or Re-engineered Government*), com os governos de Margaret Thatcher e Ronald Reagan.<sup>28</sup> Encontram-se na NGP os fundamentos para diminuição dos custos, a redução do setor público e de seus servidores. Para Pinheiro, a Nova Administração Pública coloca o indivíduo como um instrumento para obtenção de resultados, exigindo cada vez mais o envolvimento subjetivo do servidor público.<sup>29</sup>

No Brasil, Bresser-Pereira (1995) classifica esse movimento como uma resposta à demanda por maior eficiência na oferta de serviços públicos para o consumo coletivo, a fim de legitimar o Estado Social.<sup>30</sup> Não há consenso sobre o modelo de Estado que originou a nova forma de gerir, havendo autores que afirmam que a reforma brasileira veio na esteira de uma proposta liberal.<sup>31</sup> Por outro lado, é importante que se diga que, passadas quase três décadas desde a reforma iniciada pelo Poder Executivo, persiste a crítica à lógica gerencial pautada pela prevalência da dimensão econômica do serviço público e pela desconsideração da dimensão humana da vida em sociedade, representada pela participação cidadã.<sup>32</sup>

O modelo gerencial tem como inspiração as transformações organizacionais ocorridas no setor privado, as quais têm alterado a forma burocrático-piramidal de administração.<sup>33</sup> O movimento de metas implantado pelo CNJ insere-se,

---

<sup>28</sup> SILVA, C. S. S. et al. O Papel da 'Avaliação de Desempenho por Competências' no Estado de Minas Gerais Segundo a Perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 69-90, 2018. p. 76.

<sup>29</sup> PINHEIRO, Claudia Regina Reina. **O modelo gerencialista implantado no poder judiciário e o impacto na magistratura**. 2020. Tese (doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020. p. 185.

<sup>30</sup> BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2010. p. 184.

<sup>31</sup> PINHEIRO, Claudia Regina Reina. **O modelo gerencialista implantado no poder judiciário e o impacto na magistratura**. 2020. Tese (doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020. p.103.

<sup>32</sup> DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **“Nova gestão pública” (NGP): a teoria de administração pública do estado ultraliberal**. In: Encontro Nacional do CONPEDI/UFSC, 13, 2014. **Anais [...]**. Florianópolis: CONPEDI, 2014, p. 1-27. Disponível em: <http://publicadireito.com.br/publicacao/ufsc/livro.php?gt=194>. Acesso em: 1 jul. 2022. p. 15 e 24.

<sup>33</sup> CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD). Uma nova gestão pública para a América Latina. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 121-144, 2014. DOI: 10.21874/RSP.v50i1.343. p. 125.

portanto, no contexto da Nova Gestão Pública, com a reforma gerencial do Estado, caracterizada pelos seguintes elementos: profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; ênfase no controle e nos resultados; uso de práticas de gestão do setor privado; ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia.<sup>34</sup> O Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD) destaca que prevalece, na reforma gerencial, o controle dos resultados, ao invés do controle passo a passo das normas e procedimentos, como fazia o modelo burocrático weberiano.<sup>35</sup>

A concepção de que não há um caminho alternativo ao modelo gerencial, surgido em um contexto anterior de ineficiência, facilitou a aceitação pelo Estado dessa nova forma de atuar como algo inevitável.<sup>36</sup> Acrescente-se que a entrega com qualidade em menor tempo tornou-se desiderato constitucional para o Poder Judiciário,<sup>37</sup> e hoje se pode afirmar que, após certa resistência inicial,<sup>38</sup> a importância de se observar indicadores de produtividade, tais como as metas nacionais do CNJ foi incorporada pela maior parte de juízes e servidores.

Nesta conjuntura, a gestão por competências é uma das práticas da iniciativa privada que passou por adaptações a fim de ser adotada pelo setor público. Constitui uma abordagem de gestão em organizações que têm o propósito de substituir os modelos tradicionais de gestão, baseados em funções, por um modelo apoiado em uma visão sistêmica, focado em resultados e em flexibilidade. Trata-se de uma metodologia de gestão que pressupõe um processo de planejamento, acompanhamento e controle, integrando os diferentes níveis organizacionais, desde

---

<sup>34</sup> PINHEIRO, Claudia Regina Reina. **O modelo gerencialista implantado no poder judiciário e o impacto na magistratura**. 2020. Tese (doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020. p. 185.

<sup>35</sup> CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD). Uma nova gestão pública para a América Latina. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 121-144, 2014. DOI: 10.21874/RSP.v50i1.343. p. 132.

<sup>36</sup> DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **“Nova gestão pública” (NGP): a teoria de administração pública do estado ultraliberal**. In: Encontro Nacional do CONPEDI/UFSC, 13, 2014. **Anais [...]**. Florianópolis: CONPEDI, 2014, p. 1-27. Disponível em: <http://publicadireito.com.br/publicacao/ufsc/livro.php?gt=194>. Acesso em: 1 jul. 2022.

<sup>37</sup> ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. A Mudança Cultural da Gestão Judicial: Inovação como Base da Busca da Excelência do Serviço Público. In: GREGÓRIO, Álvaro et al (Eds.). **Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário**. p. 41-58. [s.l.]: Editora Blucher, 2019.

<sup>38</sup> DE CARVALHO, A. D. Z. Como se guardam os guardas? Limites institucionais à independência judicial no Brasil e na Espanha. **Revista Brasileira de Sociologia do Direito**, v. 4, n. 2, p. 98-125, mai.-ago. 2017.

o estratégico, caracterizado por abranger a organização como um todo, até o nível do indivíduo.<sup>39</sup>

Nesta seção, investigam-se as principais teorias relacionadas ao conceito de competência, a fim de se desenvolver uma concepção que possa ser utilizada no contexto da pesquisa. A seguir, analisa-se o modelo de gestão por competência adotado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Por fim, busca-se testar as teorias expostas a partir de um estudo de caso, com a análise de 82 relatórios quadrimestrais de acompanhamento enviados pelas unidades judiciárias do TJMG que concluíram o ciclo do Programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE) no período de 2018 a 2019.

Nessa fase foi realizado o exame da avaliação de desempenho, inclusive a verificação se o contexto das unidades judiciárias foi considerado pelo instrumento. Nesse ínterim, a fim de se buscar um modelo para os juízes a partir da experiência da gestão por competências aplicada aos servidores, investiga-se o modelo de gestão por competências adotado pelo TJMG para verificar se é efetivo, se considera o contexto e se atende às dificuldades encontradas nas unidades judiciárias. A partir disso, realiza-se uma análise crítica acerca do fato de o juiz ser excluído da avaliação de desempenho, bem como se propõem algumas premissas para um modelo de gestão de competências dos juízes.

## 2.1 Teorias sobre Gestão por Competências

A partir do final da década de 1990, inicia-se um movimento na busca por eficiência dos tribunais de distintos países, com base na percepção de que tais instituições podem ser responsabilizadas pelos resultados que alcançam, tanto do ponto de vista da organização como com base no Estado de Direito.<sup>40</sup> No bojo desse movimento, a gestão por competências vem como uma proposta de gestão que poderia ser aplicada ao Judiciário.

---

<sup>39</sup> BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.

<sup>40</sup> NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, jan. 2011.

A ideia de competência como diferenciador crítico de desempenho no trabalho foi proposta por McClelland,<sup>41</sup> tornando-se a implantação de modelos de gestão de competência no âmbito do serviço público uma prática comum. O desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.<sup>42</sup>

Apesar da ampliação da gestão por competências em organizações públicas e privadas, a correlação entre a teoria e a prática ainda se apresenta como um desafio a ser vencido, assim como a escassez de pesquisas empíricas acerca da eficácia de modelos de gestão por competências no Poder Judiciário.

Essa abordagem tem sido analisada com base em três vertentes de pensamento: a Escola Francesa, a Escola Americana, e a vertente integradora. Os diferentes conceitos de competência acabam dificultando a compreensão sobre as potencialidades desse tema.

A **Escola Francesa** descreve competência como a capacidade de agir – em situações previstas e não previstas – com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações, desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida de indivíduos, em contextos cada vez mais complexos.<sup>43</sup>

Nessa concepção, a noção de competência abrange três dimensões, quais sejam, “saber fazer”, “saber conhecer” e “saber ser” (ou “saber conviver”). O “saber fazer” compreende as competências específicas referentes aos conhecimentos tácitos e científicos. O “saber conhecer” está relacionado às competências cognitivas complexas, entendidas como experiências sociais e de trabalho. Por fim, o “saber ser”, ou “saber conviver”, diz respeito às competências comportamentais, vistas como comportamentos e valores, desejos e motivações.

---

<sup>41</sup> MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973. p. 13.

<sup>42</sup> O autor utiliza o conceito schumpeteriano de empreendedorismo como um processo essencialmente associado à inovação. (GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, mai.-jun. 2000).

<sup>43</sup> ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM); KUENZER, Acacia Zeneida (Coord.). **Diretrizes Pedagógicas da ENFAM**. Brasília: ENFAM, 2017. p. 20.

Para a escola francesa, o profissional competente não é aquele que somente possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional. Assim, a competência é a faculdade de usar a instrumentalização tanto de recursos pessoais (saberes, saber-fazer, aptidões ou qualidades e experiências acumuladas) como de recursos de seu meio (máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais) de maneira pertinente.<sup>44</sup>

A lógica da competência está sustentada na tomada de iniciativa e no fato de o indivíduo assumir a responsabilidade, o que implica o uso de recursos internos pessoais – que o indivíduo adquiriu e que solicita e desenvolve em dada situação – e os recursos coletivos, disponíveis sob formas diversas nas situações de trabalho e por vezes disponibilizados pela organização, tais como procedimentos, boas práticas, formações, entre outros.<sup>45</sup>

Ao realizar a transposição do conceito para o âmbito do Poder Judiciário, observa-se que a noção de competência está relacionada com a capacidade de o juiz articular os conhecimentos que já possui com as questões práticas que se apresentam, numa operação complexa que exige, muitas vezes, uma resposta pronta, além de uma postura apropriada ao momento e ao público a que se destina. No contexto judicial, competência é inicialmente uma capacidade potencial, e transformá-la em desempenho depende da existência de condições materiais adequadas.<sup>46</sup> Assim, o juiz que não dispõe de equipe suficiente, instalações, equipamentos e recursos tecnológicos adequados, mesmo que detenha todas as competências necessárias ao bom exercício de suas atribuições, não conseguirá desempenhá-las a contento.

No cenário atual, com organizações utilizando cada vez mais tecnologias de informação e comunicação (TICs) em seus processos produtivos e de apoio, sistemas judiciais eletrônicos eficientes e estáveis podem ser enquadrados nesse contexto, sendo uma das principais condições para o exercício satisfatório das atividades judiciais. Por sua vez, a equipe que compõe a unidade judiciária também tem íntima relação com os resultados produzidos. Assim, competência coletiva é

---

<sup>44</sup> LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003. p. 93.

<sup>45</sup> ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100.

<sup>46</sup> ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM); KUENZER, Acacia Zeneida (Coord.). **Diretrizes Pedagógicas da ENFAM**. Brasília: ENFAM, 2017. p. 23.

entendida como a resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais.

Desse modo, a corrente francesa dá ênfase ao desempenho entregue e ao contexto, indicando que a competência deve considerar as práticas coletivas da equipe e as condições materiais de trabalho, as quais influenciam na articulação dos saberes. Importante ressaltar que não se trata de colocar o foco estritamente no contexto de cada unidade judiciária – o que poderia retirar a atuação do juiz na liderança da sua equipe e, conseqüentemente, na obtenção de melhor desempenho –, mas na necessidade de verdadeira articulação entre a competência dos juizes com o contexto das condições de trabalho em que é exercido.

Por sua vez, McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) formaram a base da chamada **Escola Americana**, definindo competência como o conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior ou lidar com uma situação.<sup>47</sup>

Essa vertente de pensamento traz a definição de competência focada em três elementos, quais sejam, “conhecimentos”, “habilidades” e “atitudes” (CHA). Por “conhecimentos”, entende-se o “saber em ação”, o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências. A definição de “habilidades” está ligada ao “saber fazer”; é a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais. Por fim, “atitudes”, de acordo com essa concepção, é o “querer saber”, a ação particularizada diante de um contexto ou situação. Esse tripé é definidor das competências específicas de certo cargo. A partir daí, deve ser realizado o paralelo entre o perfil real e o perfil que se espera de cada pessoa, bem como as lacunas que correspondem aos pontos a serem desenvolvidos.<sup>48</sup>

A principal diferença pragmática entre as correntes francesa e americana é que a primeira privilegia a capacidade de mobilização de recursos e de entrega de resultados em uma perspectiva mais coletiva, enquanto a segunda analisa a competência por meio da perspectiva individual. Assim, uma das conseqüências da

---

<sup>47</sup> FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Managerial Competencies: an analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, jan. 2018. p. 38.

<sup>48</sup> DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2017. p. 7.

chamada escola americana é que um desempenho insatisfatório é creditado ao indivíduo.

Por outro lado, a escola francesa deslocou o foco sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, considerados atributos individuais, para a forma como a pessoa mobiliza tais recursos em determinado contexto, de modo a agregar valor para o meio no qual se insere.<sup>49</sup> Concentrar a análise do desempenho no indivíduo protege a organização contra uma reflexão crítica que questione a realidade e que a exime de sua responsabilidade na criação de um ambiente propício para o desenvolvimento das competências de seus trabalhadores.<sup>50</sup> Perde-se, portanto, a oportunidade de avaliar a relação de outros indicadores, como estrutura de trabalho e liderança eficaz, com os resultados esperados.

Há uma terceira via de pensamento, preconizada por Gonczi (1999), conhecida como **abordagem integradora**, que conceitua competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes. Essa abordagem associa elementos tanto da escola francesa como da americana.<sup>51</sup> Sob essa ótica, competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais agregam valor a pessoas e organizações. Segundo Gonczi (1999), a competência associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao desempenho da pessoa no trabalho. A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000. p.124.

<sup>50</sup> LIMA, Claudia Maria Pereira de; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; ARAÚJO, Anísio José da Silva. A gestão do trabalho e os desafios da competência: uma contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 35, n. 4, p. 1223-1238, out./dez. 2015. p. 1234.

<sup>51</sup> FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Managerial Competencies: an analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, jan. 2018. p. 38.

<sup>52</sup> BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. p. 36.

Hodkinson, outro autor da escola integradora com abordagem holística, afirma que “a competência na prática está em constante evolução em uma relação dialética entre atores, ações e cultura”. A noção de competência é, portanto, dinâmica, com significados e interpretações diferentes e em constante mudança. A competência também é relacional, ao reunir combinações complexas de atributos (conhecimentos, atitudes, valores e habilidades) necessários para um desempenho inteligente em situações específicas. Gonczi (1994) afirma que essa abordagem holística permite a incorporação da ética e dos valores como elementos da atuação competente e da necessidade de uma prática reflexiva. Indica a importância do contexto e a noção de que há mais de uma forma de praticar com competência. Por outro lado, destaca que isso significa que a avaliação não será tão clara e simples como se esperava inicialmente pelos proponentes da abordagem.<sup>53</sup>

## 2.2 A gestão de competências na perspectiva do Conselho Nacional de Justiça

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) define competência como o “conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais” (art. 2º, XV, da Resolução n.º 240/2016).

O Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário, produzido pelo CNJ,<sup>54</sup> faz parte do monitoramento do mapa da situação da gestão de competências no Judiciário brasileiro. O documento ressalta que a avaliação de desempenho tem por objetivos: a consciência do servidor em relação ao seu trabalho, tornando-o agente ativo do seu crescimento profissional; o acompanhamento contínuo da evolução do desempenho geral dos servidores; o diagnóstico das necessidades de treinamento/desenvolvimento de competências; a lotação mais adequada ao perfil do servidor; o fortalecimento do relacionamento entre liderança e equipes; as informações mais concretas e úteis para futuras ações de recompensa a serem aplicadas pela área de gestão de pessoas; e a adequação e o uso mais eficiente dos recursos utilizados de uma forma geral pela organização.

---

<sup>53</sup> MCMULLAN, Mirjam et al. Portfolios and assessment of competence: a review of the literature: Portfolios and assessment of competence, **Journal of Advanced Nursing**, v. 41, n. 3, p. 283-294, 2003. p. 287.

<sup>54</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário**: compartilhando experiências. v. 1. Brasília: CNJ, 2017.



Para tanto, o processo de avaliação deve ser participativo, cíclico (planejamento, execução e revisão), perene, contínuo e sistematizado (constituindo um canal de comunicação a respeito das contribuições e do desempenho dos colaboradores).

O CNJ deixa claro que não tem a pretensão de fixar um modelo único de gestão de competências, reconhecendo que os diferentes tribunais se encontram em estágios de desenvolvimento distintos de um processo geralmente longo. A preocupação com o tema levou à publicação da obra “Gestão por Competências no Judiciário: Compartilhando Experiências”, dividida em dois volumes.<sup>55</sup> Nesse sentido, o empenho do CNJ poderia enquadrar-se na concepção da prática *competency libraries*,<sup>56</sup> que visa capitalizar a experiência adquirida em outros projetos de modelagem de competências, seja em outros tribunais ou em outro lugar na mesma organização. A vantagem seria adotar o modelo como ponto de partida. Por outro lado, a longa lista pode resultar na escolha de elevado quantitativo de competências, de forma dissonante da prática real de tribunais.

Mais do que a busca por uma uniformidade na formulação dos indicadores de competência, o que é de difícil implementação, o que emerge do debate teórico é a questão de como obter uma aplicação prática para a gestão de competências gerenciais em um modelo que exclui o juiz, líder da equipe.

### **2.3 A abordagem integradora da competência: o caso do Tribunal de Justiça de Minas Gerais**

Após trazer à tona o contexto e as principais teorias sobre competência, é chegado o momento de verificar como o conceito opera na prática de um tribunal de grande porte. Afinal, o modelo de competências atende ao propósito de aprimorar o trabalho de servidores e, conseqüentemente, o resultado das unidades judiciárias?

Para tanto, na presente seção é realizado um estudo de caso a partir do programa Gestão por Competências do TJMG, a fim de analisar criticamente o modelo de avaliação de desempenho aplicado aos servidores desse tribunal, dentro do seu

---

<sup>55</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. v. 1. Brasília: CNJ, 2017; e CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. v. 2. Brasília: CNJ, 2018.

<sup>56</sup> CAMPION, Michael A. et al. Doing Competencies Well: best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, fev. 2011. p. 245.

contexto, buscando-se, a partir dessa experiência, extrair diretrizes para um modelo que possa ser utilizado para o caso dos juízes. Após, investiga-se a possibilidade de criação e implementação de um modelo de gestão de competências e de avaliação de desempenho para os juízes que considere seu contexto, não interfira na sua independência, e busque resultados efetivos.

### *2.3.1 O Projeto Gestão por Competência no TJMG*

O Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) é o segundo maior tribunal estadual do país, possuindo atualmente 297 comarcas, sendo 784 varas instaladas da Justiça Comum e 95 Juizados Especiais. Além disso, o Tribunal possui 298 Centros Judiciais de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejuscs) instalados. Na segunda instância, o Tribunal conta com 21 câmaras cíveis e 9 criminais. Do total de 910 Juízes de Direito, 323 são mulheres e dos 145 Desembargadores, há 28 Desembargadoras.<sup>57</sup>

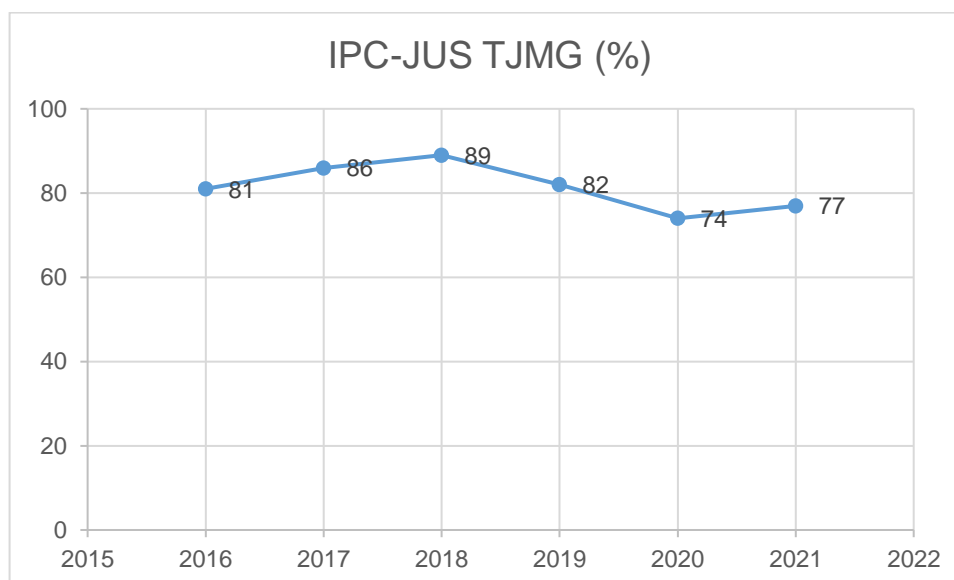
A métrica utilizada pelo Conselho Nacional de Justiça para mensurar a eficiência de cada tribunal é o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus). Tal indicador agrega informações de litigiosidade: número de processos que tramitaram no período (excluídos os processos suspensos, sobrestados, em arquivo provisório e de execuções fiscais e penais), dados sobre recursos humanos (magistrados(as), servidores(as) efetivos(as), comissionados(as) e ingressados(as) por meio de requisição ou cessão) e sobre recursos financeiros (despesa total da Justiça, excluídas as despesas com inativos e com projetos de construção e obras), visando avaliar a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais. Em síntese, o IPC-Jus busca resumir a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais em um escore único, que varia de 0% a 100%.

De acordo com o último relatório “Justiça em Números” de 2021, o TJMG apresentou um IPC-Jus de 77%, o que representa o menor desempenho dentre os tribunais de grande porte. O Gráfico 1 mostra a evolução do IPC-JUS desse tribunal do período de 2016 a 2021.

---

<sup>57</sup> Dados fornecidos pela Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos (DEARHU/TJMG) em 05/05/2022.

Gráfico 1 – Evolução do IPC-JUS TJMG de 2016 a 2021



Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório “Justiça em Números 2016-2021”.

O projeto Gestão por Competência faz parte de um processo iniciado em 2010 no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), o qual foi estruturado por meio das seguintes etapas:<sup>58</sup> a) mapeamento das competências organizacional, gerenciais e de servidores; b) avaliação de desempenho por competências; c) capacitação e desenvolvimento por competências; d) arquitetura de plano de carreira por competências; e) sucessão por competências; e f) recrutamento e seleção por competências.

O referencial teórico adotado pelo TJMG foi o proposto por Dutra, Fisher e Eboli,<sup>59</sup> que conceitua competência como sendo a forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto, de modo a agregar valor para a organização na qual está inserida (competência em ação). Essa agregação de valor implica em uma contribuição efetiva da pessoa ao patrimônio de conhecimento da organização. O conceito trazido por esses autores enfoca a noção de entrega através da agregação de valor, ou seja, o que a pessoa realmente deseja entregar à organização.<sup>60</sup>

<sup>58</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário**: compartilhando experiências. v. 1. Brasília: CNJ, 2017. p. 21.

<sup>59</sup> DUTRA, Joel Souza; FISHER, André Luiz; EBOLI, Marisa. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 54.

<sup>60</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa, Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. p. 48.

O mapeamento de competências foi realizado por uma consultoria externa que, após a análise documental dos atos normativos e do Planejamento de Metas do TJMG, entrevistou 223 ocupantes de funções gerenciais, como desembargadores, juízes, diretores de foro e do sistema dos juizados especiais, assessores, diretores, gerentes, escriturais, contadores e coordenadores.<sup>61</sup>

A partir dessas entrevistas, foi identificada e definida a competência organizacional como sendo a prestação jurisdicional (resolução de conflitos entre as partes envolvidas quando a instituição é demandada). O exercício dessa competência requer o conhecimento das leis, bem como a respectiva capacidade de interpretação, de julgamento com celeridade e de decidir de forma justa, de acordo com o relatório apresentado pela consultoria externa.

Para o Mapeamento das Competências Gerenciais foram realizadas 124 entrevistas individuais e organizados 14 *workshops*, que contaram com 110 participantes, envolvendo 131 comarcas. Após a realização desses *workshops*, foi feito um grupo focal para análise do material. Posteriormente foi realizado um *workshop* especial, denominado “Grupo Contributivo”, com participação de nove gestores de diferentes áreas para validação do documento, antes de submetê-lo à aprovação do Comitê Executivo da Escola Judicial Edésio Fernandes-EJEF/TJMG.<sup>62</sup>

O perfil mapeado foi alinhado à missão e à visão do TJMG e traduziu as competências requeridas pelos gestores no contexto de trabalho, com vistas a alcançar os objetivos estratégicos da instituição. Assim, no Modelo de Competências Gerenciais, foram mapeadas e definidas oito competências e descritos os comportamentos esperados (itens de verificação), os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. O modelo inclui as seguintes competências: 1) Competência Técnica Gerencial; 2) Orientação para Resultados Gerenciais; 3) Visão Sistêmica; 4) Gestão do Processo de Trabalho Judicial; 5) Gestão da Informação; 6) Gestão de Pessoas e Liderança de Equipes; 7) Ação Inovadora; e 8) Comunicação e Integração Institucional.

O projeto “Avaliação de Desempenho por Competências de Gestores e Servidores” constitui a etapa seguinte do Programa Gestão por Competências e está

---

<sup>61</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário**: compartilhando experiências. v. 1. Brasília: CNJ, 2017, p. 21.

<sup>62</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário**: compartilhando experiências. v. 1. Brasília: CNJ, 2017, p. 25.

alinhado ao Macrodesafio 10, que consiste na Otimização da Gestão de Pessoas, atualizado no Planejamento Estratégico do TJMG de 2021-2026.<sup>63</sup>

Após elaborada a proposta do novo instrumento, foram realizados seis *workshops* com gestores da Justiça de Primeira Instância e da Secretaria do Tribunal de Justiça. O objetivo foi apresentar a proposta elaborada, colher as sugestões e validar a conceituação, a descrição e os indicadores do instrumento. Com o mesmo objetivo, a fim de ampliar a amostra, também foi disponibilizada pesquisa eletrônica para 39 juízes e outros gestores. Participaram dessa fase 97 gestores, entre juízes e servidores.<sup>64</sup>

Em 2016, após a entrega dos documentos “Avaliação de Desempenho Gerencial” e do “Mapeamento de Competências dos Servidores”, a mesma equipe técnica iniciou o projeto de “Avaliação de Servidores por Competências”.<sup>65</sup>

A Capacitação por Competências foi realizada a distância, tendo em vista o propósito de alcançar todo o público-alvo, composto de mais de mil juízes e mais de 14 mil servidores.<sup>66</sup> No final de 2016, iniciou-se o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), que se estendeu até 2018 (TJMG, 2021d), com diversas palestras.<sup>67</sup> Uma de suas ações foi o curso Administração Judicial Aplicada, com implantação de um modelo de gestão proposto pelos formadores Carlos Haddad e Luís Pedrosa, realizada em seis unidades judiciárias.<sup>68</sup>

Atualmente os principais instrumentos da gestão de competências no TJMG são a Avaliação Especial de Desempenho por Competências (AEDC), aplicada

---

<sup>63</sup> MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG). **Plano Estratégico 2021/2026**. Ciclo de Gestão 2021-2026. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/transparencia/planejamento-estrategico/ciclo-2021-2026/#.YKZ4DL5KhPb>. Acesso em: 24 mai. 2021c.

<sup>64</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário**: compartilhando experiências. v. 1. Brasília: CNJ, 2017, p. 25.

<sup>65</sup> Ibidem.

<sup>66</sup> Conforme dados extraídos do Sistema de Recursos Humanos do TJMG, através da Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos (DEARHU), em 10/02/2021, e encaminhados na mesma data para realização desta pesquisa.

<sup>67</sup> O Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) abordou as seguintes competências: Gestão de Pessoas, com os palestras “A vida que vale a pena ser vivida”, proferida pelo Prof. Dr. Clóvis de Barros Filho, e “Gestão de pessoas e liderança”, proferida pelo Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa; Gestão por Competências, com o tema “Modelo de gestão por competências”, proferida pelo Prof. Dr. Joel Dutra; e Gestão para Resultados, com o tema “Administração judicial aplicada”, proferida pelo Prof. Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad.

<sup>68</sup> A 2ª Vara Criminal, da Infância e Juventude de Ribeirão das Neves – MG, onde a autora era juíza titular, foi uma das 6 unidades acompanhadas por Carlos Haddad e Luis Antônio Capanema Pedrosa na implantação do modelo chamado Administração Judicial Aplicada (AJA) (HADDAD, Carlos Henrique Borlido. Desenvolvendo habilidades gerenciais em juízes. **Revista CEJ**, Brasília, v. 24, n. 79, jan.-jun. 2020, p. 2).

aos servidores em estágio probatório,<sup>69</sup> e a Avaliação de Desempenho por Competências (ADC), aplicada aos servidores estáveis e realizada de acordo com as funções exercidas pelo avaliado (gerencial, assessoramento ou não gerencial).<sup>70</sup>

### *2.3.2 Gestão de Competências dos Servidores do TJMG e qualidade de vida no trabalho (QVT)*

Com o intuito de buscar respostas sobre como medir o desempenho dos juízes pelo modelo da gestão por competências, a presente pesquisa julgou importante investigar como, atualmente, a avaliação de desempenho ocorre em relação aos servidores, qual é o seu contexto, e quais são os seus efeitos práticos. Assim, a partir dos modelos teóricos acerca das competências e do estudo do caso do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), em que foi analisado o percurso trilhado na gestão de competência deste tribunal, a pergunta a ser respondida é qual a contribuição prática do modelo de gestão por competências adotado para o contexto real, considerando sobretudo as dificuldades e deficiências enfrentadas pelas unidades judiciárias.

No TJMG, o principal instrumento da gestão por competências é a avaliação de desempenho aplicada aos servidores. Em um sistema eletrônico, o gestor (juiz ou gerente de secretaria, a depender da função do servidor avaliado) define metas, ações e rol de aptidões necessárias para o trabalho a ser exercido pelo servidor. Na segunda etapa, os servidores ocupantes de cargos gerenciais devem receber notas que variam de 1 (pior desempenho) a 7 (melhor desempenho), em indicadores específicos de cada uma das oito competências, conforme o formulário do Quadro 1.

---

<sup>69</sup> MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG). **Portaria Conjunta nº 829/PR/2019, de 9 de abril de 2019. Regulamenta a Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores dos quadros de pessoal da Secretaria do Tribunal de Justiça e da Justiça de Primeira Instância do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.** Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/pc08292019.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2022.

<sup>70</sup> Art. 1º e 10º da Portaria Conjunta nº 829/PR/2019.

**Quadro 1 – Formulário de Avaliação de Desempenho por Competência – TJMG**

Competência	Indicador	Nota						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>Ação Inovadora</b>	Contribui com sugestões e ações para melhoria contínua dos serviços prestados pelo TJMG.							
	Facilita a implementação de projetos e iniciativas inovadoras para o trabalho.							
<b>Competência Técnica Gerencial</b>	Aplica o conhecimento técnico específico na área de trabalho em que atua.							
	Busca a atualização dos conhecimentos e informações necessários à realização do seu trabalho, por meio de desenvolvimento profissional e pessoal.							
<b>Comunicação e Integração Institucional</b>	Atua de forma colaborativa para favorecer a integração de sua área com áreas afins.							
	Comunica-se de forma eficaz para favorecer a integração institucional.							
<b>Gestão da Informação</b>	Compartilha conhecimentos e informações referentes a sua área de atuação.							
	Mantém atualizadas informações referentes ao processo de trabalho de sua área.							
<b>Gestão de Pessoas e Liderança de Equipe</b>	Acompanha, avalia o desempenho e promove o desenvolvimento dos integrantes da sua equipe.							
	Administra conflito entre os membros da equipe e com os públicos interno e externo da instituição.							
	Compartilha com a sua equipe os objetivos, metas, prioridades e valores institucionais.							
	Distribui as atividades e orienta a equipe de acordo com a capacidade, habilidade e experiência dos integrantes de sua equipe.							
<b>Gestão de Processo de Trabalho Judicial</b>	Gerencia o processo de trabalho com foco no objetivo institucional, considerando a qualidade e os prazos estabelecidos.							
	Promove o atendimento eficaz dos públicos interno e externo, com segurança das informações prestadas, prontidão de resposta e cordialidade.							
<b>Orientação para Resultados Gerenciais</b>	Monitora a execução do trabalho e toma decisões direcionadas ao alcance dos resultados definidos pela sua área.							
	Realiza as atividades profissionais com foco no alcance dos objetivos e metas da área/instituição.							
<b>Visão Sistêmica Gerencial</b>	Direciona sua atuação considerando os contextos interno e externo à instituição e os impactos na sua área de atuação e no TJMG.							
	Promove a compreensão sistêmica da instituição, favorecendo o alinhamento de sua equipe com os objetivos institucionais.							
<b>Média da pontuação obtida: (%)</b>								
<b>Média máxima: 7</b>	<b>Média mínima exigida (70%): 4,9</b>							

Fonte: MINAS GERAIS, 2021a.

Finalizada a avaliação de desempenho, o servidor preenche, anonimamente, o formulário “Qualidade de Vida no Trabalho” (QVT), informando o seu grau de satisfação quanto às condições materiais de trabalho (acessibilidade, ruído, iluminação), organização do trabalho (*feedback*, metas, ritmo de trabalho), fatores organizacionais (política de recursos humanos, benefícios), perfil profissional (reconhecimento e participação na solução dos problemas), e saúde (programas de saúde). Portanto, alguns dos itens relacionados com QVT no modelo de gestão por competências do TJMG referem-se às condições contextuais relacionadas ao trabalho realizado e que influenciam no desempenho.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é o fundamento teórico da ciência da ergonomia. Surgiu como uma forma de reação às condições precárias às quais os trabalhadores eram submetidos na concepção capitalista tradicional do trabalho, representada pelo taylorismo e o fordismo, baseada na capacidade e dedicação dos indivíduos e sua conseqüente produtividade.<sup>71</sup> QVT é considerado um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho, que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.<sup>72</sup>

Há duas abordagens principais para QVT. A visão clássica, de caráter assistencialista, é predominante. Baseia-se na responsabilização do trabalhador por sua QVT, desenvolvida por meio de atividades de natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam, além da ênfase na produtividade. São exemplos de QVT de caráter assistencialista as atividades orientadas para o bem-estar físico (ginástica laboral, massagens e cursos de dança, por exemplo) ou com a

---

<sup>71</sup> LEMOS, Stela Maria Santos de. **A qualidade de vida no trabalho (QVT) antes e depois: análise comparativa no Poder Judiciário Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2017. p. 16.

<sup>72</sup> FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012. p. 173.



proposta de equilibrar aspectos físicos e emocionais (tai chi chuan, ioga, coral etc.).<sup>73</sup> Tais atividades visam trazer bem-estar, mas são vistas como paliativas.

A segunda corrente é denominada preventiva, na qual a QVT é concebida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais.<sup>74</sup> Assim, a produtividade deixa de ser o foco exclusivo de QVT e passa a ser consequência.

Analisando as atividades de QVT desenvolvidas pelo TJMG, voltadas majoritariamente para a saúde, pode-se afirmar que o Tribunal se filia à abordagem assistencialista.<sup>75</sup> Lemos<sup>76</sup> destaca que o discurso dos servidores é carregado de sentido e permite o acesso à realidade social e organizacional construídas por meio de processos cognitivos como percepção e memória, viabilizando a compreensão da atividade de trabalho e a possibilidade de transformá-lo. No entanto, o levantamento realizado pela Gerência de Desenvolvimento e Acompanhamento das Carreiras da Escola Judicial do TJMG (GEDAC/EJEF) em 122 unidades judiciárias – ao qual a presente pesquisa teve acesso – demonstrou que apenas 18% dos questionários QVT foram preenchidos, o que impede uma análise mais precisa acerca da liderança do juiz e/ou gerente de secretaria da unidade.

De outro lado, o contexto das varas judiciais, onde as competências dos servidores são desenvolvidas e a avaliação de desempenho ocorre, pode ser verificado por meio de dados coletados no programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE), da Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG (CGJ/TJMG).

---

<sup>73</sup> FERREIRA, Rodrigo R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 44, n. 2, art. 5, p. 147-157, 2009. p. 149.

<sup>74</sup> FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, jul.-set. 2009. p. 320.

<sup>75</sup> Em 2020, foram desenvolvidas as seguintes atividades de QVT no TJMG: avaliação ergonômica de postos e setores de trabalho; acompanhamento psicossocial; ginástica laboral; atenção em saúde bucal; combate ao mosquito *Aedes Aegypti*; campanha de vacinação contra a gripe; campanhas Maio Roxo, Setembro Amarelo, Outubro Rosa, Novembro Azul e Dezembro Laranja; e Saúde em Cena (Fonte: e-mail de 02/02/2021, enviado pela Coordenação de Qualidade de Vida no Trabalho (COVIT), vinculada à Gerência de Saúde no Trabalho (GERSAT) e à Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos (DEARHU)).

<sup>76</sup> LEMOS, Stela Maria Santos de. **A qualidade de vida no trabalho (QVT) antes e depois**: análise comparativa no Poder Judiciário Brasileiro. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2017. p. 66.

Ao implantar o programa na unidade judiciária, o primeiro passo é a realização pelo(a) juiz(a) e sua equipe da Diagnose de Unidade Judiciária, através de um formulário padronizado. Neste formulário, é apresentada à unidade judiciária uma planilha com variação anual do acervo dos últimos 10 anos, além do índice de baixa e de produtividade, distribuição média mensal e outros indicadores. A Diagnose é a identificação das anomalias que estejam prejudicando a produção de resultados esperados pela unidade judiciária e baseia-se nos seguintes grupos temáticos: Gestão histórico-estatística, Gestão de metas do CNJ, Produtividade, Leiaute, Acervo, Processos de Trabalho, Conhecimento, Gestão de Pessoas e Sustentabilidade.<sup>77</sup> Ao final, o juiz deve realizar uma análise conclusiva da diagnose da unidade judiciária, destacando os principais gargalos a serem trabalhados na próxima etapa.

O segundo passo consiste no Plano Estratégico da Unidade Judiciária. A partir da identificação, na diagnose, de pontos que precisam ser mais bem trabalhados, o juiz e sua equipe elaboram um plano de metas, que deve seguir o método SMART.<sup>78</sup> Esse método pressupõe que as metas devem ser específicas, mensuráveis, atribuíveis, realistas e temporais. Tais metas são examinadas pelo Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância, vinculado à Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG (NUPLAN) e submetidas à homologação do Corregedor-Geral de Justiça, com vigência de 2 anos.<sup>79</sup>

O próximo estágio é o estabelecimento do Plano de Ação Gerencial, que visa fixar as tarefas necessárias para a consecução das metas estabelecidas no Plano Estratégico. Além das ações específicas, é fundamental definir os responsáveis pelas ações e os respectivos prazos. A quarta e última etapa é chamada de Acompanhamento Permanente e consiste no envio de relatórios quadrimestrais à CGJ/TJMG durante a vigência do programa, a fim de informar se as metas estabelecidas no Plano Estratégico da Unidade Judiciária foram atingidas e, em caso negativo, quais anomalias foram identificadas.

---

<sup>77</sup> VALLE, Marcus Vinícius Mendes do. **Gestão Estratégica de unidades judiciárias: desdobramento de 4º nível: gestão judiciária aplicada.** Belo Horizonte: Conhecimento, 2017. p. 19.

<sup>78</sup> O método SMART foi estruturado por George T. Doran em 1981; o acrônimo se refere às características de uma boa meta: *Specific, Measurable, Assignable, Realistic e Time-related* (VALLE, Marcus Vinícius Mendes do. **Gestão Estratégica de unidades judiciárias: desdobramento de 4º nível: gestão judiciária aplicada.** Belo Horizonte: Conhecimento, 2017. p. 55).

<sup>79</sup> Art. 4º da Resolução nº 827/2016 do TJMG.

O DPE foi aplicado em 126 unidades judiciárias até 08/03/2021, sendo 44 de Primeira Entrância (Vara Única), 36 de Segunda Entrância e 46 de Entrância Especial, segundo informação fornecida pelo Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância, vinculado à Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG (NUPLAN).<sup>80</sup>

A presente pesquisa analisou os 82 relatórios quadrimestrais de acompanhamento enviados pelas unidades judiciárias (dentre varas únicas, de segunda entrância e especial) que concluíram o ciclo anual do DPE no período de 2018 a 2020.<sup>81</sup> Para sistematizar os dados obtidos, foi utilizado o software IRAMUTEQ. Foram analisados e inseridos todos os textos dos 82 relatórios no referido software, utilizando-se o Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD),<sup>82</sup> com o objetivo de organizar e classificar as respostas das varas. Valendo-se desta metodologia, tem-se que os obstáculos apontados pelas unidades judiciárias para a concretização das metas fixadas no Plano Estratégico podem ser classificados em três classes, conforme a Figura 1.

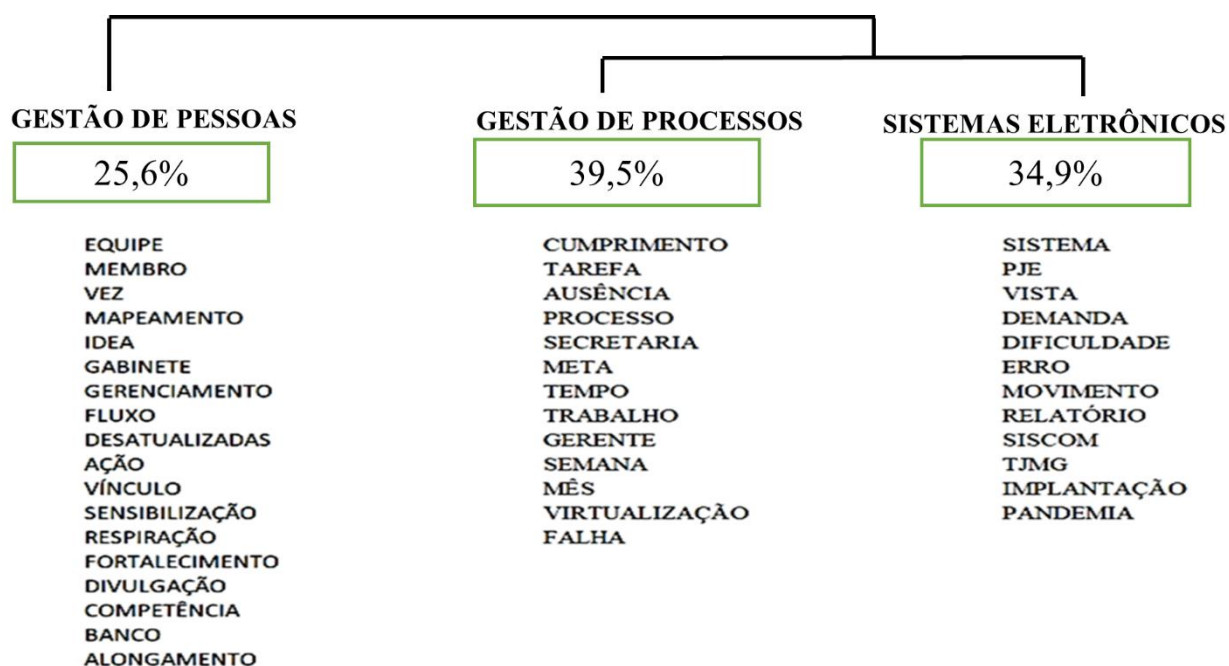
---

<sup>80</sup> A presente pesquisa obteve os dados coletados pelo programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE), da Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG (<https://rede.tjmg.jus.br/rede-tjmg/institucional/corregedoria/>). Em suma, o DPE enquadra-se na metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), com a implantação das seguintes etapas a serem desenvolvidas pela unidade judiciária e apresentadas à Corregedoria de Justiça: 1ª) Diagnose de Unidade Judiciária; 2ª) Plano Estratégico de Unidade Judiciária; 3ª) Plano de Ação Gerencial; e 4ª) Acompanhamento permanente. A última etapa do programa é realizada a partir do envio de relatórios quadrimestrais pelos juizes durante o prazo de vigência do programa, a fim de informar a evolução da consecução das metas estabelecidas no Plano Estratégico, bem como as possíveis anomalias surgidas durante o percurso.

<sup>81</sup> Até 08/03/2021, o DPE foi implantado em 126 unidades judiciárias, segundo informação fornecida pelo Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância, vinculado à Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG (NUPLAN).

<sup>82</sup> “Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) – Os segmentos de texto são classificados em função dos seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é repartido em função da frequência das formas reduzidas. A partir de matrizes cruzando segmentos de textos e palavras (em repetidos testes do tipo X2), aplica-se o método de CHD e obtém-se uma classificação estável e definitiva. Esta análise visa obter classes de segmentos de texto que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si, e vocabulário diferente dos segmentos de texto das outras classes. A partir dessas análises em matrizes o software organiza a análise dos dados em um dendograma da CHD, que ilustra as relações entre as classes. O programa executa cálculos e fornece resultados que permite a descrição de cada uma das classes, principalmente, pelo seu vocabulário característico (léxico) e pelas suas palavras com asterisco (variáveis). Além disto, o programa fornece uma outra forma de apresentação dos resultados, através de uma análise fatorial de correspondência feita a partir da CHD. Com base nas classes escolhidas, o programa calcula e fornece os segmentos de texto mais característicos de cada classe (corpus em cor) permitindo a contextualização do vocabulário típico de cada classe.” (CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>. Acesso em: 24 mai. 2021).

**Figura 1 – Obstáculos para consecução de metas de desempenho de unidades judiciárias**



Fonte: Elaborada pela autora.

Percebe-se que os obstáculos para a consecução de metas das unidades judiciárias podem ser divididos em dois grandes grupos. O primeiro refere-se à gestão de pessoas. Já o segundo grupo divide-se em duas classes: gestão de processos e sistemas eletrônicos. Adicionalmente, a leitura dos relatórios permitiu identificar que a pandemia da COVID-19 também constituiu um obstáculo à consecução das metas das unidades avaliadas.

Em matéria de gestão de pessoas, as principais não conformidades apontadas pelos juízes nos relatórios quadrimestrais foram: escassez de mão de obra; dificuldades no estabelecimento de metas de produtividade individuais; ambiente refratário a mudanças; troca de estagiários; e a falta de motivação dos servidores. Quanto à gestão de processos, destacam-se: ausência de mapeamento dos processos de trabalho; elevado número de processos paralisados; subutilização de minutas padronizadas; movimentações equivocadas; e conclusões indevidas. Na classe referente aos sistemas eletrônicos, sobressaem as manifestações quanto ao sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe), em especial as instabilidades no funcionamento desse sistema, principalmente no período da tarde; perda de etiquetas após atualização do sistema; e inconsistências em relatórios gerenciais. O impacto da pandemia da COVID-19 também influenciou negativamente a consecução das metas estabelecidas.



Gerais, coexistem pelo menos três sistemas judiciais eletrônicos, sendo que o principal sistema sofre com períodos críticos de indisponibilidade.<sup>84</sup> O relatório analítico propositivo, produzido pela Fundação Getúlio Vargas em 2018, analisou o impacto da implantação do Sistema PJe na produtividade dos tribunais. Em relação ao TJMG, reconheceu-se que a instalação e implantação do sistema envolve desafios tecnológicos e logísticos não triviais, o que implica um período de transição com interrupções do serviço. Essas interrupções (períodos nos quais o sistema está “fora do ar”), por sua vez, reforçam os preconceitos em relação ao Sistema PJe por parte dos servidores, e já chegaram a motivar protestos de setores da advocacia e jurisdicionados contra a implantação do PJe.<sup>85</sup>

Portanto, é nesse contexto real, considerando todas essas adversidades, que a gestão por competências, materializada pela avaliação de desempenho, deve ocorrer. No entanto, a avaliação de desempenho aplicada aos servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG contempla as competências “gestão de pessoas e liderança de equipes” e “gestão do processo de trabalho judicial”, mas não leva em conta o contexto impactado pelas dificuldades acima descritas, como a instabilidade de sistemas eletrônicos. Em outras palavras, o modelo de competências não atende de forma satisfatória ao propósito de aprimorar o trabalho de servidores e, conseqüentemente, o resultado das unidades judiciárias. Na verdade, a situação do contexto pode ser relatada pelo avaliado em campo próprio do formulário de avaliação; no entanto, não se tem notícia de que esses relatos sejam utilizados na melhoria da gestão de unidades judiciais.

Embora a avaliação de desempenho dos servidores seja um dos instrumentos à disposição do gestor para o acompanhamento da atuação daqueles, essa aferição não se efetiva na prática. Uma das hipóteses pode ser a amplitude dos indicadores que dificultam a verificação dos comportamentos dos servidores na

---

<sup>84</sup> O principal Sistema é o PJe (Processo Judicial Eletrônico: para processos cíveis novos). Existem ainda o SEEU (Sistema Eletrônico de Execução Unificado: para execução penal), SISCOM (Sistema de Informatização dos Serviços das Comarcas: sistema legado para processos físicos). Além dos sistemas administrativos: RUPE (Repositório Unificado de Procedimentos Eletrônicos é um sistema que concentra e gerencia módulos independentes, como alvará de soltura eletrônico, por exemplo, permitindo a integração de informações entre esses módulos e entre esses e os sistemas de acompanhamento processual: SISCOM, SIAP, Sistema CNJ, PJe e SEEU), SEI (Sistema Eletrônico de Informações) e malote digital.

<sup>85</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça Pesquisa: Políticas Públicas do Poder Judiciário**: Uma análise quantitativa e qualitativa do impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na produtividade dos Tribunais. Relatório Analítico Propositivo. Brasília: CNJ, 2018. p. 266.

prática. Ressalte-se a dificuldade implícita em selecionar as ações observáveis para mensuração do desempenho dos servidores, a partir da competência organizacional do TJMG, considerada como sendo a prestação jurisdicional,<sup>86</sup> levando-se em conta a multiplicidade de atos praticados nas secretarias e gabinetes, bem como a mudança ocorrida a partir da adoção do processo eletrônico. Tarefas burocráticas, como carga de processos, numeração de páginas e juntada física de documentos, ocupam cada vez menos a jornada laboral dos servidores, à medida em que avança a implantação dos sistemas eletrônicos. Eis o desafio do mapeamento de competências, etapa prévia à avaliação de desempenho.

Pode-se afirmar que, na prática, o conceito de competências está focado nas capacidades e comportamentos manifestados, mas não nas entregas relacionadas ao desempenho.<sup>87</sup> Brandão destaca:

a competência deve descrever uma ação que se deseja que o indivíduo execute, uma atuação que possa ser diretamente observada e avaliada no trabalho. Sua descrição deve ser suficientemente específica para enunciar claramente o que se espera do profissional e para permitir que os outros observem diretamente e avaliem em que medida o indivíduo manifesta a competência no trabalho.<sup>88</sup>

Todavia, não é isso que se observa nas instituições públicas, onde muitas vezes a avaliação de desempenho atende apenas uma exigência formal, visando à evolução na carreira, não se traduzindo em instrumento apto a aprimorar o trabalho dos servidores.

Outra possibilidade para a subutilização da avaliação de desempenho como ferramenta eficiente de gestão pode ser a dificuldade de o indivíduo dar e receber *feedback* – especialmente no serviço público em geral, em que não há uma prática institucionalizada de gestão por resultados –, o que pode indicar a necessidade de uma mudança cultural. Pode-se afirmar que a realização de uma avaliação de desempenho criteriosa e que busque apontar as não-conformidades verificadas em certo período ainda causa certa perplexidade em muitos servidores, acostumados a

---

<sup>86</sup> MURICI, Maria das Graças. **Modelo de Competências Gerenciais-TJMG**, Gestão e Inovações, Consultoria Empresarial, 2014, p. 6.

<sup>87</sup> COSTA, Isabel de Sá Affonso da; SOUZA, Karin Merz Fernandes de; A pesquisa conduzida por Costa, HEITTI, Vivian Távora. Building Effective Justice Institutions: The Challenge of Developing Competence Management Practices. **Revista ADM.MADE**, v. 24, n. 2, p. 1-15, mai.-ago. 2020. p. 6.

<sup>88</sup> BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Edição do Kindle.

uma pontuação máxima sem muita relação com a evolução da sua atuação profissional.

Uma terceira suposição pode ser que o instrumento revele uma ausência de acompanhamento do servidor por parte do juiz, em razão do volume de atribuições jurisdicionais e administrativas, o que acaba deixando a gestão de pessoas em segundo plano. Não há notícia de uma ferramenta atenta à evolução das competências dos servidores, sendo que no sistema Portal RH do TJMG é possível extrair apenas as metas da última avaliação. Tampouco ocorre a consolidação das avaliações de desempenho por unidade judiciária, por exemplo. Tais circunstâncias podem tornar o momento da avaliação de desempenho algo meramente burocrático, que não faça sentido nem para servidores, nem para juízes.

Levantamento feito por Costa et. al. entre os tribunais reportados nos dois volumes do relatório “Gestão por Competências no Judiciário: Compartilhando experiências” verificou que o TJMG mapeou competências, mas não identificou lacunas nem desenvolveu planos individuais – o que os levou a afirmar que a gestão por competências ainda não é totalmente adotada neste tribunal.<sup>89</sup>

Ou seja, apesar de o instrumento ter um grande potencial se realmente representasse o feedback contínuo, é muitas vezes subutilizado. Além disso, não há uma compilação das avaliações de desempenho e consolidação dos resultados através de um sistema eletrônico, razão pela qual o processo avaliativo não oferece alternativas para o enfrentamento de anomalias de forma ampla no TJMG, nem são extraídas inferências úteis para a capacitação e desenvolvimento de competências dos servidores. Desse modo, a avaliação de desempenho, essencial dentro de um modelo de gestão por competências no Judiciário, pode se tornar um ato meramente formal e descontextualizado da realidade das unidades judiciárias.

### *2.3.3 Gestão por Competências Gerenciais de Juízes*

Enquanto a avaliação de desempenho é aplicada a servidores de distintos níveis hierárquicos, de forma geral, não há mensuração das competências gerenciais dos juízes ao longo da carreira. Presume-se que o bom desempenho da unidade judiciária pressupõe a sintonia entre o gabinete e a secretaria, em uma combinação

---

<sup>89</sup> Ibidem, p. 7.



harmônica que resulta no conceito de competência coletiva. Parafraseando Lacan, Le Boterf<sup>90</sup> compara a competência coletiva à linguagem, em que o sentido emerge das frases construídas com palavras. Ou seja, a competência coletiva emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais. Cada palavra tem um sentido, mas a frase produz um novo sentido que ultrapassa a soma de cada uma delas.<sup>91</sup>

No TJMG, durante o vitaliciamento, os juízes são avaliados quanto aos eixos temáticos que estruturam a Diagnose da Unidade Judiciária (primeira etapa do programa Desdobramento do Planejamento Estratégico), como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2 – Avaliação da Gestão – Desdobramento do Planejamento Estratégico – TJMG**

<b>Avaliação da Gestão</b>		
<b>Grupo de Análise</b>	<b>Questões objetivas</b>	<b>Resposta</b>
<b>Gestão Histórico-Estatística</b>	O Magistrado tem conhecimento da evolução histórico-estatística de sua Unidade Judiciária?	[ ] Sim [ ] Não
<b>Gestão de Metas do CNJ</b>	O Magistrado tem atuado para atingir as metas do CNJ?	[ ] Sim [ ] Não
<b>Gestão da Produtividade</b>	O Magistrado acompanha, mensalmente, os relatórios gerenciais da Unidade Judiciária (SISCOM Windows, SISCOM Caracter, SIJUD e outros)?	[ ] Sim [ ] Não
<b>Gestão do Leiaute</b>	O leiaute da Unidade Judiciária é adequado para realização dos trabalhos do gabinete e da secretaria? Em caso negativo, aponte as iniciativas tomadas para a solução das anomalias, no campo “Observações” no final deste formulário.	[ ] Sim [ ] Não
<b>Gestão do Acervo</b>	O Magistrado gerencia o acervo da Unidade Judiciária, seguindo parâmetros de alocação de processos, identificação de escaninhos, controle de recebimento e devolução de autos, identificação de urgências e preferências legais, separação de feitos e outros que considera relevantes?	[ ] Sim [ ] Não
<b>Gestão dos Processos de Trabalho</b>	O Magistrado tem o domínio dos processos de trabalho afetos à sua Unidade Judiciária?	[ ] Sim [ ] Não
<b>Gestão do Conhecimento</b>	O Magistrado tem ciência da competência (conhecimento, habilidade e atitude) de cada servidor de sua Unidade Judiciária de modo a melhor aproveitar o potencial de cada um?	[ ] Sim [ ] Não
<b>Gestão com Pessoas</b>	O Magistrado estabelece metas a serem cumpridas no gabinete e na secretaria, de forma a incentivar o espírito de liderança, o compartilhamento de saberes e a solução de conflitos?	[ ] Sim [ ] Não
	O Magistrado tem realizado reuniões de trabalho virtuais de gestão com a equipe?	[ ] Sim [ ] Não
<b>Gestão da Sustentabilidade</b>	O Magistrado implantou em sua Unidade Judiciária ações que visem à sustentabilidade?	[ ] Sim [ ] Não

<sup>90</sup> LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003. p. 229.

<sup>91</sup> Ibidem, p. 230.

Avaliação da Gestão		
Grupo de Análise	Questões objetivas	Resposta
<b>Desdobramento do Planejamento Estratégico</b>	A Unidade Judiciária implementou o Desdobramento do Planejamento Estratégico, nos termos da Resolução nº 827/2016?	[ ]Sim [ ]Não

Fonte: MINAS GERAIS, 2021b.

Nessa avaliação, realizada no início da carreira, também são entrevistados alguns *stakeholders*, tais como gerentes de secretaria, promotores de justiça, advogados, defensores públicos etc. Todavia, não há outro momento durante a trajetória profissional em que as competências do juiz quanto à gestão judicial sejam avaliadas, salvo em ações correccionais. Passa-se a considerar a produtividade da unidade judiciária como a medida de desempenho bom (ou não) do juiz e, via de consequência, da sua equipe. Uma das consequências disso é que, na maior parte das avaliações, os dados a respeito do desempenho de juízes são agregados e utilizados para indicar o desempenho de varas, comarcas, tribunais e, até mesmo, de judiciários nacionais.<sup>92</sup>

A gestão de competência afigura-se como uma possibilidade de medição baseada em uma visão detalhada do desempenho do juiz e almeja codificar os aspectos mais relevantes para que seja exercida a liderança voltada para uma prestação jurisdicional célere e de qualidade.<sup>93</sup> O acompanhamento de competências essenciais do juiz voltadas para o desempenho das unidades judiciárias traz uma nova perspectiva aos dados objetivos de produtividade e pode oferecer subsídios para o seu desenvolvimento profissional. Ademais, ao verificar que determinada competência precisa ser aprimorada, o juiz pode representar a aplicação efetiva do *feedback* e assim, esse movimento pode favorecer toda a equipe.

Nos serviços públicos, competências individuais e organizacionais são vistas como um meio não apenas de tornar o desempenho mais eficiente, mas também de facilitar a mudança cultural e os meios para uma organização modernizada, eficaz e responsiva.<sup>94</sup> Nesse sentido, na gestão por competências, é

<sup>92</sup> GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar.-abr. 2013.

<sup>93</sup> A palavra “competência” vem da palavra latina “competente”, que pode ser traduzida como “aquele que tem o direito de julgar”, “aquele que tem o direito de falar” (SKORKOVÁ, Zuzana. Competency Models in Public Sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 228, 2016).

<sup>94</sup> HORTON, Sylvia. Introduction: the competency movement: Its origins and impact on the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 306-318, jul. 2000. p. 8.

necessário algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à instituição identificar seus *gaps* (lacunas) de competências, tanto no nível individual como no organizacional, como apontam Brandão e Guimarães.<sup>95</sup> Todavia, esses autores alertam para o risco de processos de objetivação (processo de traduzir, em termos quantitativos, o desempenho e as competências do indivíduo, buscando estimar o valor de sua contribuição para atingir os objetivos organizacionais) e de individualização do trabalho (reforço ao individualismo como estratégia para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de reivindicações coletivas). Sob esse viés, a gestão por competências teria uso eminentemente patronal, representando apenas um exercício convencional de pragmatismo, buscando intensificar o controle social sobre o trabalhador. Os autores advertem que, para a prática gerencial ser considerada inovadora, é imperioso que se busque o desenvolvimento das pessoas de forma ampla, oferecendo oportunidades de crescimento, retirando o foco apenas das performances profissional e organizacional.<sup>96</sup> Guimarães ressalta que a abordagem da competência pode ser utilizada tanto para promover a prestação de um serviço público com qualidade e tornar os padrões de gestão de organizações públicas mais flexíveis e empreendedores, quanto para reforçar a exclusão social, através da redução de pessoal, tanto nos escalões mais altos quanto na base das organizações públicas.<sup>97</sup>

A gestão por competências pode ser uma estratégia positiva para o aprimoramento do Poder Judiciário se o modelo for construído com a participação ativa dos juízes e considerar que ele precisa encaixar-se na rotina de juízes com crescentes atribuições jurisdicionais e administrativas. Em outras palavras, é preciso que o modelo revele a prática da unidade judiciária e possa auxiliar o juiz e sua equipe a aprimorar o seu desempenho profissional. Ademais, a mensuração deveria destinar-se, em um primeiro momento, a reconhecer as lacunas de aprendizagem e, assim, atuar na formação de juízes e servidores de forma específica. Desse modo, a inclusão do juiz na avaliação de desempenho – hoje existente apenas para servidores – pode auxiliar na diagnose de fatores que precisam ser aprimorados, partindo da premissa

---

<sup>95</sup> BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001. p. 13.

<sup>96</sup> Ibidem.

<sup>97</sup> GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, mai.-jun. 2000.

de que o desempenho de juízes deveria ser considerado como o resultado de uma combinação de variáveis individuais, relacionais e contextuais.<sup>98</sup>

Além do mapeamento de competências do juiz, devem ser considerados, nas avaliações de desempenho, o contexto da unidade judiciária e a competência coletiva que emerge da equipe. Também deve haver uma consolidação dos resultados, inclusive da manifestação dos avaliados, a fim de evitar a objetivação e a individualização do trabalho e da sua avaliação, como alertam Brandão e Guimarães.<sup>99</sup>

Com base nessas premissas, seria importante discutir a inclusão de algum processo de gestão do desempenho de juízes, de forma permanente e durante toda a carreira, compatibilizando-se essa medida com a integridade e a independência judicial. Além disso, esse modelo deve considerar o contexto real das unidades judiciárias, bem como devem ser adotadas medidas para que tenha concretude, a fim de que não seja apenas uma mera formalidade desprovida de efetividade, nem se torne mais uma estatística,<sup>100</sup> tornando-se um sistema social que pode aprender com o *feedback*.<sup>101</sup>

## 2.4 Contribuições do estudo de caso

A partir da investigação dos modelos teóricos acerca da abordagem da competência, das diretrizes definidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do estudo do caso do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), em que se investigou o percurso trilhado na gestão de competência desse tribunal, aplicada aos seus servidores, a pergunta que se propõe para ser respondida é: qual a contribuição prática do modelo de gestão por competências adotado para o contexto real, considerando sobretudo as dificuldades e deficiências enfrentadas pelas unidades judiciárias?

---

<sup>98</sup> GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar.-abr. 2013. p. 396.

<sup>99</sup> Ibidem nota 70.

<sup>100</sup> NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, jan. 2011.

<sup>101</sup> BENCZE, Mátyás; NG, Gar Yein (Orgs.). **How to Measure the Quality of Judicial Reasoning**. Cham, Suíça: Springer, 2018. p. 22.

Com base nas diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e nas teorias sobre competência, constata-se que a busca por uma uniformidade nacional na fixação dos indicadores de competência em unidades judiciárias é algo de difícil implementação, uma vez que é necessário considerar o contexto do trabalho. No entanto, muito mais do que isso, os grandes desafios são como aplicar um modelo de gestão de competência e de avaliação de desempenho ao juiz, e como torná-lo provido de sentido e de concretude.

Nesse sentido, o estudo do caso do TJMG permite importantes reflexões em busca de tais respostas, sobretudo considerando que a gestão por competências e a avaliação de desempenho devem considerar o contexto, razão pela qual as teorias acima expostas precisam ser testadas na prática.

Com base no conteúdo dos 82 relatórios quadrimestrais de acompanhamento enviados pelas unidades judiciárias que concluíram o Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE) no período de 2018 a 2019, é possível concluir que a avaliação de desempenho perde grande parte de sua utilidade se não considerar o contexto e as adversidades enfrentadas pelas unidades judiciárias. Assim, a avaliação de desempenho dos servidores do TJMG apresenta um grande potencial ainda não efetivamente utilizado. Ao se pensar em um modelo de avaliação de desempenho para juízes, essa experiência existente hoje para os servidores do TJMG diz muito sobre os grandes desafios a serem enfrentados, a exemplo da consolidação eletrônica das avaliações de desempenho para a escola judicial, visando ao desenvolvimento das competências de juízes e servidores.

A segunda questão que pretende ser respondida é: as competências do juiz são passíveis de medição, mantendo-se a sua independência funcional? Um modelo de gestão por competências aplicado aos juízes deveria, inicialmente, compatibilizar a medição de desempenho e a sua independência, o que pode ser conseguido através do envolvimento dos juízes nas discussões sobre o melhor formato a ser adotado. Um dos objetivos principais da avaliação de desempenho deve ser permitir ao tribunal, a partir da consolidação dos dados, identificar lacunas na formação de seus servidores e propor orientações e ações educacionais, para que haja o desenvolvimento de competências tanto no nível individual como no organizacional. Vale dizer, o foco não deveria ser apenas nas performances profissional e organizacional, mas primordialmente no desenvolvimento das competências de juízes e servidores de forma ampla, oferecendo oportunidades de crescimento.

A partir dessas premissas, poderia ser desenvolvido um modelo de gestão por competências e de avaliação de desempenho para os juízes, visando ao acompanhamento de forma permanente, centrado no *feedback*, que permita o crescimento pessoal e profissional, bem como melhore o seu desempenho, respeitando-se sempre a sua independência. Além disso, esse modelo deve buscar conhecer e considerar o contexto efetivamente existente nas unidades, a fim de que não se torne mera formalidade.

Respondida afirmativamente a pergunta sobre se as competências do juiz podem ser objeto da avaliação de desempenho, surgem novas questões. Afinal, quais seriam as competências do juiz mais relevantes para o desempenho da unidade judiciária? Seriam as mesmas competências requeridas dos servidores, no caso do TJMG? Tais questões de pesquisa são objeto da próxima seção.

### 3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO JUIZ: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE ALTO DESEMPENHO

A mensuração do desempenho do Judiciário envolve questões multidimensionais, o que faz com que as variáveis explicativas comumente pesquisadas, tais como disponibilidade de recursos humanos, alcancem apenas uma parte do fenômeno.<sup>102</sup> No âmbito dos tribunais de justiça, os juízes de direito<sup>103</sup> são a liderança principal nas unidades judiciárias, e ditam o compasso do que é produzido pela equipe, formada pelo gerente de secretaria e servidores. No entanto, há uma lacuna em relação a quais seriam as competências dos juízes que mais precisam ser aprimoradas para que as varas judiciais melhorem sua produtividade e a qualidade da prestação jurisdicional.

Nesta seção, são investigadas as competências gerenciais do juiz que mais impactam no desempenho das unidades judiciárias, bem como a inter-relação entre essas competências para a produção da melhoria de desempenho. A pesquisa se desenvolveu a partir de uma linha crítico-metodológica, analisando-se as teorias sobre competências na prática de unidades judiciárias. Além disso, também foi realizado um estudo de caso com base em uma unidade judiciária que se destacou em desempenho no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), a Vara Única de Espinosa.

Adota-se como ponto de partida o modelo de competências aplicado aos servidores do TJMG, descrevendo-se a concepção e alcance dessas competências. Na sequência, descreve-se a metodologia utilizada, a forma de seleção da unidade judiciária pesquisada, a escolha dos entrevistados e o modo como as entrevistas foram realizadas, até se atingir o ponto de saturação. Analisa-se o conteúdo dessas entrevistas, buscando-se agrupá-las e categorizá-las de acordo com as oito competências que compõem o modelo do TJMG. Além disso, também foi possível identificar outros fatores que possam ter contribuído para o desempenho da unidade. A partir da identificação dos aspectos mais recorrentes nas entrevistas acerca da atuação do juiz como gestor, foram identificadas as competências mais relevantes

---

<sup>102</sup> SÁTIRO, Renato Máximo; SOUSA, Marcos de Moraes. Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos tribunais de justiça. **Revista Direito GV**, v. 17, n. 1, e2107, 2021. p. 3.

<sup>103</sup> GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar.-abr. 2013.

para a consecução dos resultados obtidos pela vara judicial. Por fim, busca-se analisar como ocorre a inter-relação entre essas competências na prática, o que parece ter sido fundamental para o desempenho da unidade.

### 3.1 Mapeamento de competências e aplicação de um modelo ao juiz gestor

Como já mencionado, a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, definida pelo CNJ, é orientada para o aprimoramento contínuo das condições de trabalho, desde a concepção ergonômica dos espaços, instrumentos e processos de trabalho, abrangendo o retorno da experiência de servidores, juízes e demais envolvidos. Essa política reflete diretrizes adotadas pelos tribunais, no sentido de que as ferramentas de gestão de pessoas, tais como avaliação de desempenho, são voltadas majoritariamente para os servidores, excluindo a avaliação das competências gerenciais de juízes – apesar do movimento crescente que indica que o juiz deve assumir o papel de gestor. O crescimento da importância da atividade gerencial no papel do juiz tem provocado conflitos e ambiguidades em relação a seu desempenho. Esse tipo de conflito comumente ocorre porque os juízes, ao desempenharem a sua função na unidade judiciária, acumulam atividades de natureza judicial e administrativa, precisando acomodar demandas e expectativas das partes que geralmente são contrárias e conflitantes.<sup>104</sup> As demandas combinadas do trabalho judiciário e as tarefas administrativas do juiz-gestor podem levar a cargas de trabalho excessivas, frustração profissional e desmotivação.<sup>105</sup>

Como não há avaliação do desempenho gerencial específica para os juízes, esta pesquisa se valeu, como ponto de partida, do modelo de avaliação de desempenho aplicado pelo TJMG a seus servidores ocupantes de cargos gerenciais, para proceder com a análise das competências gerenciais dos juízes. Além disso, o estudo considerou que o resultado alcançado por uma unidade judiciária em determinado período está relacionado com o planejamento, organização e controle do trabalho conduzidos pelo juiz.

---

<sup>104</sup> GUIMARÃES, T. A. et al. Conflitos e Ambiguidades de Papéis no Trabalho de Juízes: As Percepções de Juízes Portugueses. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 927-946, 2017.

<sup>105</sup> PEREIRA, Sandra Patrícia Marques et al. The Conceptual Model of Role Stress and Job Burnout in Judges: The Moderating Role of Career Calling. **Laws**, v. 11, n. 42, 2022. DOI: 10.3390/laws11030042. p. 6.



Como se sabe, é comum atribuir o bom desempenho de uma unidade judiciária ao engajamento das lideranças na gestão da unidade. Todavia, não está claro como se opera esse comportamento. Por isso mesmo, visando descrever que tipo de conhecimentos, habilidades e atitudes empregados em determinado contexto gera resultados superiores, a pesquisa considera as oito competências aplicadas a servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG (vide Quadro 1) para, a seguir, delimitar e contextualizar tais competências no contexto de unidades judiciárias. Nos parágrafos a seguir será apresentada a base teórica adotada para cada uma das oito competências consideradas.

A competência “Ação Inovadora” implica em “fazer as coisas de maneira diferente” e “fazer melhor”.<sup>106</sup> A inovação incremental parece ser melhor acolhida pelo ambiente formal e hierarquizado encontrado no Poder Judiciário, em contraposição à inovação radical ou disruptiva. Sousa e Guimarães,<sup>107</sup> em revisão do estado da arte sobre inovação e desempenho judiciais, identificaram 21 artigos empíricos de inovação no Judiciário, sendo três na dimensão organizacional, 12 na dimensão político-legal e seis na dimensão tecnológica, todos caracterizados como inovação incremental.

A competência “Técnica Gerencial” constitui uma espécie de metacompetência, isto é, inclui um conjunto de outras competências. No caso concreto, a competência gerencial seria o conjunto das oito competências descritas na avaliação de desempenho dos servidores do TJMG. Em linhas gerais, o gestor é aquele que alcança objetivos por intermédio de outras pessoas, realizando, de forma adequada, a coordenação de equipes nas atividades típicas do ciclo administrativo (planejamento, organização, coordenação/acompanhamento e controle). Dito de outro modo, gestores públicos competentes são “criadores de sentido profissionais” que sabem como perceber pistas políticas, estímulos e gatilhos e relacioná-los com questões novas ou já existentes.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> BAXTER, David; SCHOEMAN, Magnus; GOFFIN, Keith. New delivery models and better outcomes. **Cranfield School of Management**, UK, dez. 2011. p. 14.

<sup>107</sup> SOUSA, Marcos de Moraes; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 321-344, abr./jun. 2014. p. 326.

<sup>108</sup> HORTON, Sylvia. Introduction: the competency movement: Its origins and impact on the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 306-318, jul. 2000. p. 313-314.

Por sua vez, a “Comunicação” tem cinco funções básicas em uma organização: gerenciamento, *feedback*, compartilhamento emocional, persuasão e troca de informações. Em outras palavras, para apresentar um bom desempenho, os grupos precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, dar *feedback*, a fim de estimular as pessoas a se empenharem, permitir o compartilhamento emocional, monitorar as tentativas de persuasão e encorajar a troca de informações.<sup>109</sup>

A “Gestão da Informação”, também conhecida como gestão do conhecimento, é o processo pelo qual é aplicada a abordagem sistemática para a coleta, a estruturação, o gerenciamento e a disseminação do conhecimento através da organização, com o objetivo de se trabalhar mais rapidamente, usar as melhores práticas e registrar as lições aprendidas.<sup>110</sup> A boa gestão do conhecimento permite que os trabalhadores produzam mais e de forma mais rápida, que seja mantida a continuidade do trabalho, independentemente da mobilidade dos recursos humanos, e que os trabalhadores atuem de forma colaborativa, possibilitando um processo de tomada de decisão harmônico e o aprendizado coletivo.<sup>111</sup>

Já a “Gestão de Pessoas e Liderança de Equipes” é uma competência que inclui o conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação entre as expectativas da organização e das pessoas que nela trabalham, para que ambas possam realizá-las a longo prazo, como aponta Dutra.<sup>112</sup> Para o autor, as políticas são as diretrizes, os princípios que guiam o comportamento das pessoas nas organizações. As práticas são os procedimentos, os métodos e as técnicas utilizadas para a implementação das decisões.<sup>113</sup>

A “Gestão de Processo de Trabalho Judicial” está relacionada à eficiência, vista como a capacidade de um sistema judicial de processar casos sem atrasos excessivos. Ineficiência se refere a uma situação em que há a presença de “variações não controladas” nos atrasos, aquelas que surgem de distorções sistêmicas que não são inerentes ao próprio processo e que podem ser identificadas e eliminadas, mas

---

<sup>109</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. (trad. Cristina Yamagami). 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020. p. 395-396.

<sup>110</sup> DALKYR, Kimiz; LIEBOWITZ, Jay. **Knowledge management in theory and practice**. 2 ed. Cambridge: The MIT Press, 2011. p. 3.

<sup>111</sup> HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luis Antônio Capanema. **Manual de administração judicial: enfoque prático**. vol. 2. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019. p. 217.

<sup>112</sup> DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 17.

<sup>113</sup> TRENTIN, L. People Management Practices: An Analysis from the Perspectives of Managers and Non-Managers. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 82-96. jan.-abr. 2021. p. 85.

não são.<sup>114</sup> Combinar eficiência e eficácia dos processos de trabalho significa realizar o trabalho com a menor utilização de recursos e alcançar resultados que atendam às demandas dos usuários. Em termos práticos, a adequada combinação de eficácia e eficiência determina a qualidade do processo.<sup>115</sup>

A “Orientação para Resultados Gerenciais” é entendida como um processo participativo que envolve a discussão dos objetivos pela equipe, fazendo com que todos se comprometam.<sup>116</sup> Segundo Amah et al., sob condições adequadas, metas rígidas e específicas são forças motivadoras viáveis que podem levar ao alto desempenho nas organizações.

Finalmente, a “Visão Sistêmica Gerencial” diz respeito à capacidade de o indivíduo compreender a rede complexa de interações entre os servidores, bem como identificar os pontos de alavancagem para resolver os problemas da organização.<sup>117</sup>

### 3.2 Contribuições da metodologia utilizada

A pesquisa se desenvolveu por meio de estudo de caso, para, com base em dados qualitativos e eventos reais analisados em uma vara judicial, descrever as competências gerenciais do juiz que são mais relevantes para o desempenho de uma unidade judiciária. Assim, o caso estudado é importante para que as competências gerenciais, descritas acima, possam ser analisadas e avaliadas no contexto real em que elas se desenvolvem e, sobretudo, para verificar quais das competências do juiz exercem mais influência sobre o desempenho de uma unidade judiciária.

Visando proceder ao recorte para o presente estudo de caso, inicialmente foram selecionadas as varas únicas que concluíram até 08/03/2021 o ciclo anual do programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE) no âmbito do TJMG – um tribunal que já adota um modelo de gestão por competências, embora a avaliação de desempenho seja aplicada somente aos servidores, como já visto. Como regra, as varas únicas representam o início da carreira para juízes e possuem a mesma

---

<sup>114</sup> PRILLAMAN, William C. **The Judiciary and Democratic Decay in Latin America: Declining Confidence in the Rule of Law**. Westport: Praeger, 2000. p. 18.

<sup>115</sup> MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

<sup>116</sup> AMAH, E.; NWUCHE, C. A.; CHUKUIGWEE, N. Result Oriented Target Setting and Leading High Performance Teams. **Industrial Engineering Letters**, v. 3, n. 9, p. 47-48, 2013. p. 57.

<sup>117</sup> VEMURI, P.; BELLINGER, G. Examining the Use of Systemic Approach for Adoption of Systems Thinking in Organizations. **Systems**, v. 5, n. 3, jun. 2017. p. 2.

competência jurisdicional, a qual abarca todas as questões que necessitam de um provimento jurisdicional nas respectivas localidades. Ressalte-se que 67,5% das comarcas brasileiras são providas com apenas uma vara sem especialização,<sup>118</sup> o que demonstra a representatividade da amostra.

As varas únicas foram ranqueadas em relação ao índice de julgamento (IJ). Esse indicador é obtido dividindo-se o total de processos julgados/sentenciados no ano pelo total de processos distribuídos no mesmo ano. Se o índice de julgamento é menor que 1, o número de processos julgados foi menor que o número de processos distribuídos. Optou-se pela escolha desse indicador em detrimento do índice de baixa, em razão da possibilidade de haver unidades judiciárias com acervos mais enxutos, sem espaço para um número elevado de baixas. Os outros dois indicadores medidos pelo programa DPE são a redução de processos paralisados e a redução do acervo. Tais indicadores não foram considerados, pois se escolheu a aferição das competências gerenciais do juiz, de modo que outros fatores poderiam influenciar no resultado das referidas métricas, tais como distribuição de processos e a atuação de *stakeholders*.

Em primeiro lugar no ranking do TJMG está a Vara Única de Tombos, com índice de julgamento de 212,5% e índice de baixa de 370,66%, redução de processos paralisados de -67,73% e redução de acervo de -47,16%. Ocorre que, a par de todas as estratégias que resultaram nesse relevante desempenho, verificou-se um dado peculiar nessa comarca: a proliferação de demandas repetitivas em razão de quedas constantes de energia, motivadas pelo fato de o município ser fim de linha da Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG). Por essa razão, a primeira colocada no ranking foi excluída, chegando à segunda colocada, Espinosa. Trata-se de unidade considerada uma comarca de difícil provimento, localizada a cerca de 900 km de Belo Horizonte, na região norte do Estado. A maior parte da sua economia se baseia na administração pública, ocupando a 219ª posição no ranking do produto interno bruto (PIB) em 2010-2018, dentre os 853 municípios do Estado de Minas Gerais.

A comarca faz parte do rol das 126 unidades judiciárias que concluíram, até 08/03/2021, o programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE),

---

<sup>118</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. p. 222.

implantado pela Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG.<sup>119</sup> Repise-se que o DPE se enquadra na metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), com a implantação das seguintes etapas a serem desenvolvidas pela unidade judiciária e apresentadas à Corregedoria de Justiça: 1ª) Diagnose de Unidade Judiciária; 2ª) Plano Estratégico de Unidade Judiciária; 3ª) Plano de Ação Gerencial; 4ª) Acompanhamento Permanente.

No período de 01/7/2018 a 01/7/2019, a Comarca de Espinosa apresentou Índice de Julgamento de 116%, Índice de Baixa de 29%, redução de processos paralisados de 93% e redução do acervo em 11,51%. Para identificar o que levou a referida Comarca a alcançar os indicadores apontados, partiu-se das oito competências gerenciais<sup>120</sup> descritas na avaliação de desempenho e aplicadas a gerentes de secretaria e outros cargos gerenciais,<sup>121</sup> as quais foram identificadas e delimitadas acima.

Em razão da pandemia causada pela COVID-19, o presente estudo baseou-se em entrevistas realizadas por videoconferência com atores-chave do sistema de justiça que pudessem fornecer elementos sobre o desempenho observado na Vara Única de Espinosa, no período acima indicado. As entrevistas foram realizadas entre 5 e 16 de abril de 2021, incluindo termo de consentimento, e gravadas pela plataforma *Google Meet*. Os 10 primeiros entrevistados atuaram em Espinosa nesse período e vivenciaram o aumento do índice de julgamento em 116%. Assim, foram entrevistados o juiz que respondia pela unidade judiciária no período de 2018 a 2019, o gerente de secretaria, cinco servidores, uma assistente social, um promotor e uma advogada. Na sequência, foram entrevistados o atual juiz, o juiz que acompanhou o vitaliciamento do juiz responsável pelo índice de julgamento de 116% e um juiz que atuou na Comarca em 2008, visando fornecer um panorama histórico sobre a Comarca. O ponto de saturação foi alcançado com o total de 13 entrevistas. Para proteger a identidade dos entrevistados, seus nomes foram omitidos e suas entrevistas identificadas pelos números de 1 a 13. Essas entrevistas geraram um total de 5 horas e 40 minutos de gravação.

---

<sup>119</sup> Segundo informação fornecida pelo Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância (NUPLAN/CGJ/TJMG). Disponível em: <https://rede.tjmg.jus.br/rede-tjmg/institucional/corregedoria/>.

<sup>120</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário**: compartilhando experiências. v. 1. Brasília: CNJ, 2017. p. 25.

<sup>121</sup> Vide Quadro 1.

As entrevistas foram apoiadas em um roteiro semiestruturado com três perguntas amplas: 1) Na sua opinião, o que gerou os resultados da Vara Única de Espinosa no período de 01/07/2018 a 01/07/2019? 2) Na sua opinião, dentre as oito competências gerenciais da avaliação de desempenho dos servidores, qual delas teve maior relevância na atuação do juiz no período de 01/07/2018 a 01/07/2019? 3) Na sua opinião, o contexto da comarca influenciou nos resultados? De que forma?

Em um primeiro momento, cogitou-se perguntar aos entrevistados sobre a relevância de cada uma das competências na atuação do magistrado, o que foi evitado, visando afastar um viés que pudesse comprometer a pesquisa. *A posteriori* foi possível perceber o acerto dessa escolha metodológica, tendo em vista a pouca familiaridade dos entrevistados com as oito competências e seus respectivos indicadores. Considerou-se uma boa entrevista aquela em que o entrevistado fala sobre o que é verdadeiramente importante para ele, e em que o pesquisador obtém uma certa saturação dos temas tratados.<sup>122</sup>

Inicialmente, as entrevistas foram transcritas em arquivo de texto e em seguida foi realizada a leitura dessas transcrições, uma das fases da pré-análise.<sup>123</sup> Na exploração do material, que representa a segunda fase, foram administradas as técnicas de codificação do *corpus* (transcrição das entrevistas), compreendendo o exame minucioso do material para a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar, corresponde ao segmento de conteúdo a considerar unidade-base, visando à categorização e à frequência) nos documentos.<sup>124</sup> Partiu-se da lógica dedutiva, uma vez que as categorias de análise foram fixadas anteriormente à coleta de dados,<sup>125</sup> a partir do modelo adotado para medir as competências gerenciais do juiz que resultaram no índice de julgamento verificado no período de 01/07/2018 a 01/07/2019. A análise dos dados obtidos nas entrevistas foi apoiada pelos softwares ATLAS.ti, versão 9 e IRAMUTEQ.

---

<sup>122</sup> POUPART, Jean et al. **A Pesquisa Qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos** (trad. Ana Cristina Nasser). Petrópolis: Vozes, 2014. p. 225.

<sup>123</sup> BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010. p. 95.

<sup>124</sup> VOSGERAU, D. S. R.; POGRIFKA, D. H.; SIMONIAN, M. Associação entre a técnica de análise de conteúdo e os ciclos de codificação: Possibilidades a partir do software ATLAS.ti. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 19, p. 93-106, set. 2016. DOI: 10.17013/risti.19.93-106. p. 96.

<sup>125</sup> NUNES, J. V. et al. A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. **Fronteiras – estudos midiáticos**, v. 19, n. 2, p. 233-244, mai.-ago. 2017. DOI: 10.4013/fem.2017.192.08. p. 237.

Em seguida, procedeu-se à categorização manual, gerando códigos baseados em fatores mencionados nas entrevistas. Foram criados oito códigos com base nas competências descritas na avaliação de desempenho aplicada aos servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG, quais sejam: ação inovadora; competência técnica gerencial; comunicação e integração institucional; gestão da informação; gestão de pessoas e liderança de equipes; gestão de processo de trabalho judicial; orientação para resultados gerenciais; e visão sistêmica gerencial. Adicionalmente, foram criados outros dois códigos, a partir de falas dos entrevistados: 1) ampliação do quadro de pessoal; e 2) cooperação entre juízes.

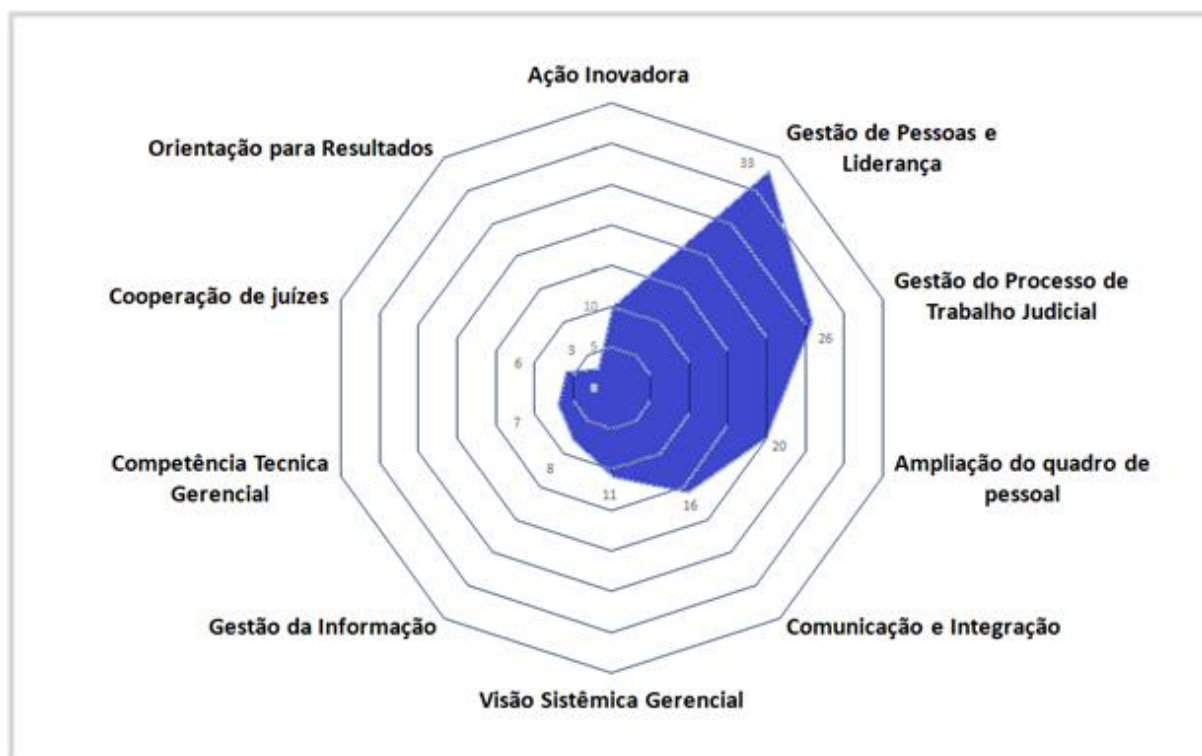
### **3.3 Discussão dos resultados**

Após as análises dos dados, foram selecionados trechos das entrevistas cujos sentidos se mostraram significativos para os objetivos da pesquisa, sendo em seguida categorizados, por meio dos dez códigos criados, de modo a possibilitar a identificação das competências gerenciais do juiz que se mostraram mais relevantes para o desempenho da unidade judicial, assim como a inter-relação entre essas competências e o desempenho.

#### *3.3.1 Competências gerenciais mais relevantes*

A Figura 3, produzida com apoio do software ATLAS.ti, traz o número de ocorrências absolutas (citações) das competências gerenciais indicadas nas entrevistas.

**Figura 3 – Competências gerenciais indicadas nas entrevistas**



Fonte: Elaborada pela autora com apoio do software ATLAS.ti.

A competência do juiz mais destacada nas entrevistas foi **gestão de pessoas e liderança de equipe**, mencionada 33 vezes por nove dentre os 13 entrevistados. Foi relatado por entrevistados que o juiz,<sup>126</sup> ao chegar em Espinosa, se reuniu com a equipe e pediu o apoio de todos. A liderança do juiz valorizou o entrosamento e o sentimento de pertencimento dos servidores. Sua atuação destacou-se por acompanhar, avaliar o desempenho e promover o desenvolvimento de integrantes da equipe, buscando que todos trabalhassem em um ritmo que conferisse maior celeridade aos processos. Apesar de os servidores destacarem que o ritmo de trabalho mudou completamente, também ressaltaram que a forma como o juiz atuava trouxe harmonia, pois ele se dirigia a cada um da equipe e buscava o *feedback* acerca da nova forma de trabalho. As confraternizações fora do horário de serviço, como contraprestação à consecução de metas, também foram mencionadas pelos entrevistados como um fator relevante para a gestão de pessoas. Também foi relatado que o juiz sempre creditava os bons resultados ao trabalho de equipe quando recebia elogios pela gestão da unidade judiciária.

<sup>126</sup> Juiz que atuou no período de 01/07/2018 a 01/07/2019.



O juiz reservava períodos da jornada diária de trabalho para despachar da secretaria, visando ter mais contato com a equipe. O incentivo ao desenvolvimento de cada um e a maior proximidade com a equipe e entre seus membros foi outro ponto enfatizado pelos entrevistados. Infere-se que a atuação do juiz como líder e gestor de pessoas influenciou o aumento do índice de julgamento. Os depoimentos adiante traduzem esse resultado:

Agora nós estamos trabalhando em outro ritmo, e ele [o juiz] entra na secretaria e verifica e era aquela pessoa que chamava todos pelo nome. Acredito que o pessoal trabalhava tranquilamente e de forma muito competente porque a forma com que ele tratava os funcionários também era diferenciada. Então, os funcionários tinham aquele prazer de fazer, aquele prazer de trabalhar no ritmo dele, caminhando ali junto [...] pra dar um resultado muito bom. (Entrevista 6).

[O juiz] fazia essas reuniões periódicas colocando eles [servidores] como protagonistas também na unidade judiciária [...]. Essa questão de ordem, faça isso, faça aquilo, eu tentei tirar um pouco da minha ideia de gestor. A gente fazia uma gestão co-participativa. Todos os servidores foram trazidos pra unidade assim, a título de trabalho. E todos ficaram com encargos. (Entrevista 8).

O comportamento do líder é analisado com mais ênfase à tarefa (clarificação, planejamento, monitoramento de atividades e solução de problemas); às pessoas (suporte, desenvolvimento, reconhecimento e empoderamento); à mudança (defesa, visão, incentivo à inovação, facilitação do aprendizado coletivo) ou ainda no fato de ter uma orientação externa (no caso do serviço público, seria o alinhamento com a planejamento estratégico da instituição).<sup>127</sup> Os estudos sobre liderança focalizam prioritariamente o líder, suas interações/relações com as pessoas e alguns impactos organizacionais, mas pouco articulam as quatro dimensões acima citadas, as quais posicionariam o líder como elo fundamental no alinhamento organizacional.<sup>128</sup> Além disso, o líder também pode servir como um filtro entre a intenção da gestão de pessoas (conjunto arquitetado de políticas e práticas) e a percepção dessas práticas pelos profissionais em uma organização (baseada na experiência resultante da utilização das práticas).<sup>129</sup> Os resultados desta pesquisa

---

<sup>127</sup> YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, set. 2012. p. 68.

<sup>128</sup> BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, p. 41-61, jan./fev. 2017. DOI: 10.1590/1982-7849rac2017150280. p. 50.

<sup>129</sup> Ibidem, p. 54.

mostram que o juiz foi o elo entre o trabalho que deveria ser executado, os servidores da unidade judiciária, a necessidade de mudança, e os atores externos.

Em segundo lugar, com 26 citações, destaca-se a competência **gestão do processo de trabalho judicial**, indicada por nove dos 13 entrevistados. As entrevistas demonstraram que, nos intervalos das audiências de instrução, o juiz se dirigia até a sala de conciliação para homologar os acordos realizados entre as partes, permitindo que todos fossem intimados da decisão homologatória. O entrevistado nº 6 destacou que o juiz dava muita importância às conciliações. Foi mencionado também que quando o réu possuía mais de um processo criminal, os autos eram enviados ao mesmo tempo para o Ministério Público e em seguida para o advogado de defesa, visando dar maior celeridade aos casos. O novo ritmo de trabalho diminuiu atos desnecessários e despachos interlocutórios.

A capacidade de gerenciar as diversas áreas da unidade judiciária, evitando o chamado “tempo morto do processo”, assim como a dedicação ao trabalho por parte do juiz, além do expediente forense, também foram destaque para os entrevistados. O juiz estabeleceu metas quantitativas e qualitativas, as quais eram aumentadas gradativamente até se conseguir zerar o estoque de sentenças, de aproximadamente 2.000 processos. Nesse sentido, os mapas gerenciais do SISCOM<sup>130</sup> eram utilizados para acompanhar as ações determinadas pelo juiz. A necessidade de conciliar gestão de pessoas com gestão de processos foi acentuada nos seguintes termos:

[...] não se pode falar na unidade judiciária em gestão de pessoas dissociada da gestão de processos, porque é a nossa ferramenta de trabalho [...], se você não fizer gestão de processos você vai trabalhar muito e produzir pouco. (Entrevista nº 3).

Em terceiro lugar, com 20 citações, figurou o fator **ampliação do quadro de pessoal**. Trata-se de um recurso e não necessariamente uma competência gerencial, alcançado por meio da competência do juiz de articular-se com órgãos externos para obter cooperação externa. Através de convênios com a Prefeitura e a Câmara Municipal dos dois Municípios que compõem a Comarca, o número de estagiários aumentou de dois para cinco. Concomitantemente, o TJMG disponibilizou um assessor para auxiliar o juiz. Assim, o incremento da equipe influenciou o aumento do índice de julgamento, de acordo com a percepção de sete dos entrevistados.

---

<sup>130</sup> Sistema de Informatização dos Serviços das Comarcas (referente aos processos físicos).

O incentivo aos novos integrantes da equipe, com base em reuniões de estudo voltadas para a necessidade do trabalho, foi categorizado na competência **gestão da informação**. Confira-se:

[O juiz] compartilhava muito conhecimento, com o pessoal principalmente do gabinete, informações referentes à sua área de atuação, então ele promovia assim [...] de tempos em tempos uma espécie de “aulão” para os estagiários, que é algo que é bastante elogiado, os meninos gostaram bastante. (Entrevista nº 1).

A comunicação e a integração com a equipe e com os *stakeholders* (especialmente Ministério Público e OAB), assim como a habilidade de escuta das partes, geraram impactos positivos na Comarca. A entrevista nº 6 ressaltou que o magistrado ia na secretaria e na sala da OAB todos os dias. Foi destacado que ele era um juiz propenso ao diálogo e com postura mais aberta:

Eu acho que ele chegou novo, cheio de coisas, de pensamentos bons, eu acho que ele incentivou todo mundo a buscar por estudo, ele sempre estava próximo dos funcionários em todos os setores, todos os dias passavam por nós e aquilo eu acho que valoriza a gente, é muito importante porque ele se mostrava disposto a ajudar, perguntava sobre as dificuldades: “tem alguma dificuldade? Tem algum problema?”, então ele sempre rodava o fórum inteiro. (Entrevista 5).

Antes de iniciar o trabalho, o juiz e seus colegas de concurso buscaram conhecer a comunidade. Tal fator foi categorizado na competência **visão sistêmica**. O contato com a carência dos municípios localizados na região Norte do Estado de Minas Gerais serviu de estímulo para o juiz buscar agilidade dos processos, além de incentivar ações de assistência às famílias necessitadas:

[O juiz] buscou primeiro conhecer a comunidade, a carência e tudo, levou ele a ter essa sede de resolver, por quê? Ele chegou numa comarca onde ninguém acreditava, praticamente, tudo do pessoal é assim: [...] “Eu não vou entrar na justiça porque vai demorar tanto que eu vou morrer e meus netos que vão receber.” Então não tinha tanta busca pelo direito, as pessoas eram descrentes de ter um resultado rápido ou um resultado num prazo de tempo médio. E aí, como ele chegou, verificou essa ansiedade que a sociedade tem daqui, e foi resolvendo rápido os processos (...), ele fazia mutirão todos os dias para resolver. (Entrevista nº 6).

Quatro entrevistados destacaram que a cooperação de juízes da capital influenciou no índice de julgamento de 116%, verificado no período de 01/07/2018 a 01/07/2019. Ocorre que o envio de processos de Espinosa para o Projeto Pontualidade, no qual juízes designados prolatavam sentenças em processos do

interior, ocorreu de 30/07/2019 a 27/09/2019,<sup>131</sup> ou seja, após o período avaliado pela presente pesquisa – razão pela qual não pode ser considerado no período em análise.

A competência **ação inovadora** foi relacionada com um novo modo de atuação inaugurado pelo juiz ao assumir sua primeira Comarca, representado pela nova forma de trabalho, por sua interação com as pessoas e pela busca por alternativas, a exemplo dos convênios firmados para aumentar o número de estagiários.

A competência **técnica gerencial** está relacionada com o acompanhamento do fluxo de trabalho e foco nos ajustes necessários. A competência **orientação para resultado** foi vista sob a perspectiva de o desempenho positivo ter influenciado na vida da sociedade, assim como na qualidade de vida da própria equipe, buscando dar maior sentido aos atos praticados.

O juiz que atuou em Espinosa no período analisado destacou que toda a formação em gestão judicial foi realizada pela Escola Judicial Edésio Fernandes (EJEF/TJMG), através de aulas teóricas que foram aliadas a atividades práticas:

Nós passamos por muitas unidades [...] e eu via que aquilo que eu estava aprendendo na teoria ali, dentro da escola, estava sendo aplicado na prática e estava dando certo. (...) E eu vi como fluía muito mais nesses gestores que tinham essa mentalidade de planejar metas, trazer a equipe, fazer reuniões. (Entrevista nº 8).

Ressalte-se que o art. 9º, §1º, da Resolução n.º 827/2016 do TJMG estabelece que a participação de juízes e gerentes de secretaria na formação em gestão judiciária é obrigatória e prévia ao Desdobramento do Planejamento Estratégico.

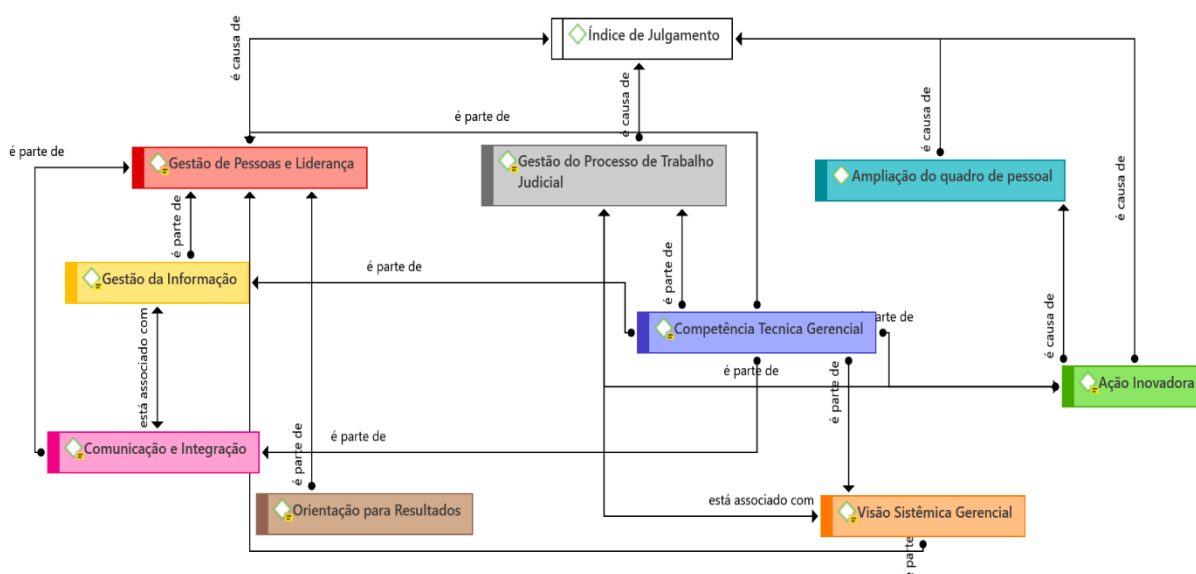
### *3.3.2 A inter-relação entre as competências e o desempenho*

A Figura 4, também produzida com apoio do software ATLAS.ti a partir do resultado das entrevistas, traz a rede de relações entre os fatores que influenciaram no aumento do índice de julgamento na Comarca de Espinosa.

---

<sup>131</sup> Conforme informações fornecidas pela Coordenação do Projeto Pontualidade em 14/04/2021.

**Figura 4 – Rede de relações entre os indicadores de competências e desempenho**



Fonte: Elaborada pela autora com apoio do software ATLAS.ti.

Essa figura mostra que o desempenho, aqui caracterizado como Índice de Julgamento, que teve um aumento de 116% no período analisado, deve-se às competências Gestão de Pessoas e Liderança, Gestão do Processo de Trabalho Judicial, além do recurso Ampliação do Quadro de Pessoal. A competência técnica gerencial, em posição central no diagrama, engloba as demais competências, que possuem estreita relação entre si, assim como a competência Ação Inovadora

Gestão da Informação, Comunicação e Integração são competências associadas que integram a competência Gestão de Pessoas e Liderança em primeiro plano, assim como Orientação para Resultados e Visão Sistêmica. Essa última é também associada à Gestão do Processo Judicial. Por sua vez, Ação Inovadora é parte da Gestão do Processo de Trabalho Judicial, bem como da ampliação do quadro de pessoal e, nesse sentido, pode-se dizer que contribuiu igualmente para o aumento do índice de julgamento.

Adicionalmente, foi utilizado o software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), visando extrair uma análise lexical das entrevistas realizadas. Adotou-se a ferramenta “Nuvem de palavras”, que “agrupa as palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência”,<sup>132</sup> cujo resultado está indicado na Figura 5.

<sup>132</sup> CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>. Acesso em: 24 mai. 2021.



importante, de modo a motivá-los a realizar além das expectativas,<sup>133</sup> através de comportamentos que se representam nas seguintes características:<sup>134</sup>

- 1) Influência idealizada: ocorre quando o líder é um modelo para os seus seguidores, incentivando-os a compartilhar visões e objetivos comuns e fornecendo uma visão clara e um forte senso de propósito;
- 2) Motivação inspiradora: representa comportamentos em que um líder tenta expressar a importância dos objetivos desejados de maneira simples, comunica o elevado nível de expectativas e proporciona aos seguidores significado e desafios com o trabalho;
- 3) Estímulo intelectual: refere-se a líderes que desafiam as ideias dos seguidores e atribuem valores para a solução de problemas;
- 4) Consideração individualizada: refere-se a líderes que passam mais tempo ensinando e treinando seguidores, tratando-os de forma individualizada.

A liderança do juiz, reconhecida pelos entrevistados, foi apontada como essencial para o desempenho obtido pela unidade. Líderes orientados às pessoas têm melhor repertório de comunicação do que outros orientados às tarefas, além de o exercício da comunicação garantir melhores resultados.<sup>135</sup> A disponibilização para a experiência (entendida como a capacidade de penetrar no ambiente), o fato de o juiz envolver-se organicamente com a equipe e com demais atores do sistema de justiça e o dispor-se a mudanças<sup>136</sup> são características que também estiveram presentes na atuação do juiz, como relatado pelos entrevistados.

### 3.4 Conclusões

Para identificar as competências gerenciais mais importantes para o juiz, partiu-se daquelas relacionadas no modelo de avaliação de desempenho do TJMG aplicado aos servidores ocupantes de cargos gerenciais, que elenca oito competências: ação inovadora; competência técnica gerencial; comunicação e integração institucional; gestão da informação; gestão de pessoas e liderança de

---

<sup>133</sup> BASS, B. M. **Leadership and Performance beyond expectations**. Nova York: Free Press, 1985. p. 84.

<sup>134</sup> DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **REAd**, Porto Alegre, v. 80, n. 1, p. 200-221, jan.-abr. 2015. DOI: 10.1590/1413-2311.0542014.53468. p. 205.

<sup>135</sup> VRIES, R. E. de; BAKKER-PIEPER, A.; OOSTENVELD, W. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. **J Bus Psychol**, v. 25, p. 367-380, 2010. DOI: 10.1007/s10869-009-9140-2. p. 376.

<sup>136</sup> CASTIEL, S. **Em busca de um terapeuta poético e lúdico**. In: PRADO, L.C. (org.). **Famílias e Terapeutas**. Porto Alegre: Artmed, 1996. p. 227.

equipes; gestão de processo de trabalho judicial; orientação para resultados gerenciais; e visão sistêmica gerencial. Foram entrevistados 13 atores-chave envolvidos com o trabalho realizado pela unidade judiciária estudada, e os dados foram analisados com apoio das técnicas de análise de conteúdo.

Gestão de pessoas e liderança de equipe foi a competência apontada como a mais relevante para o papel do juiz-gestor. Destacou-se que a liderança do magistrado gerou entrosamento e fomentou o sentimento de pertencimento dos servidores, tendo como resultado um melhor ritmo de trabalho e, por conseguinte, maior celeridade nos processos. A atuação do juiz conferiu harmonia à equipe, o que se observou pela disposição para conversar com os funcionários, dar *feedback* acerca do trabalho, realizar confraternizações em recompensa ao alcance de metas e creditar o desempenho da unidade ao trabalho da equipe quando havia elogios ao desempenho da unidade.

Gestão do Processo de Trabalho Judicial foi a segunda competência mais relevante, segundo os entrevistados. Nessa competência, foi mencionada a atuação do juiz na valorização da realização de conciliação entre as partes; agilidade na homologação dos acordos, para que todos os atos processuais fossem realizados na própria audiência; dedicação ao trabalho pelo magistrado; redução do “tempo morto” do processo; definição de metas para zerar o estoque de sentenças que aguardavam julgamento; além de várias outras medidas adotadas para reduzir atos desnecessários, concentrar atividades e dar mais celeridade aos processos.

Na sequência, em ordem decrescente de relevância, estão as seguintes competências e fatores: 3º) ampliação do quadro de pessoal; 4º) comunicação e integração com a equipe e com os *stakeholders* (Ministério Público e OAB); 5º) visão sistêmica; 6º) ação inovadora, relacionada com um novo modo de trabalhar inaugurado pelo juiz; 7º) competência técnica gerencial, relacionada com o acompanhamento do fluxo de trabalho e foco nos ajustes necessários.

Os resultados desta pesquisa permitem inferir que a definição das competências gerenciais do juiz, relevantes para o bom desempenho da atividade judicial, é uma possibilidade de mensuração da atividade do magistrado. Ressalte-se que as competências dos servidores não são exatamente as mesmas a serem exigidas dos juízes. Por essa razão, a pesquisa indica a necessidade de mapeamento das competências do juiz e da ênfase a ser dada ao elo que deve ser estabelecido entre estratégia organizacional, práticas de gestão e comportamento dos servidores.



A avaliação das competências gerenciais do juiz como líder da equipe pode sustentar esse alinhamento. As políticas de gestão do TJMG poderiam, por exemplo, fortalecer a formação dos juízes em competências gerenciais, como as identificadas nesta pesquisa, gestão de pessoas e gestão de processos, que possam impactar o desempenho da unidade judiciária.

Pode-se dizer que, por se tratar de um tema em assimilação por magistrados e servidores do Judiciário, apenas ao entrar em contato com a formação em gestão é que alguns juízes se dão conta da necessidade de aprender e aplicar as ações estratégicas. Faz-se necessária uma etapa de sensibilização prévia à formação em gestão judicial, a fim de demonstrar a imperiosa necessidade de conhecer os números da sua unidade judiciária, além de cuidar da gestão de pessoas e de processos, da comunicação e demais competências, para, a partir daí, buscar ferramentas que possam auxiliá-lo a obter mais eficiência.

Espera-se que, ao participar da formação em gestão, baseada em metodologias ativas com questões práticas de cada unidade judiciária, o juiz lidere o movimento por uma nova postura, voltada para a excelência dos serviços prestados para o jurisdicionado.

## 4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO JUIZ E DESEMPENHO DE UNIDADES JUDICIÁRIAS

As seções anteriores demonstraram que o modelo atual de avaliação de desempenho aplicada no TJMG não contribui de forma eficiente para enfrentar o contexto real, considerando sobretudo as dificuldades enfrentadas pelas unidades judiciárias. Ademais, a pesquisa apontou que as competências gerenciais mais importantes para o juiz são passíveis de medição, não sendo necessariamente as mesmas exigidas de servidores ocupantes de cargos gerenciais. Por fim, na seção anterior, foram retratadas as competências do juiz que mais influenciaram no desempenho de uma unidade judiciária de alto desempenho, quais sejam, gestão de pessoas e gestão de processos.

Na presente seção, pretende-se explicitar a pesquisa realizada com juízes e servidores das 176 varas únicas do TJMG, visando identificar as competências do juiz e sua relação com os indicadores de desempenho das respectivas unidades judiciárias. As perguntas de pesquisa que guiaram essa fase do estudo foram: quais competências do juiz mais influenciam no desempenho de uma vara única? Há divergência entre a percepção dos servidores, quanto às competências do juiz, e a autopercepção do magistrado?

### 4.1 Referencial teórico

Na esteira da Reforma Gerencial do Estado de 1995, as práticas de gestão privada foram tomadas como exemplares para o setor público, visando promover maior eficiência e foco em resultados.<sup>137</sup> Nesse contexto, a gestão de competências foi formalmente introduzida no Brasil com o Decreto nº 5.707/2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNPD) na Administração Pública Federal, que tem entre seus objetivos o desenvolvimento permanente dos servidores públicos e a adequação das competências exigidas.

No item 2.1 desta dissertação foram discutidas as três principais vertentes sobre competências: a escola francesa, que considera o profissional competente

---

<sup>137</sup> COSTA, Isabel de Sá Affonso da; SOUZA, Karin Merz Fernandes de; RAUNHEITTI, Vivian Távora. Building Effective Justice Institutions: The Challenge of Developing Competence Management Practices. **Revista ADM.MADE**, v. 24, n. 2, p. 1-15, mai.-ago. 2020. p. 3.

como aquele que mobiliza seus conhecimentos e atitudes em um determinado contexto; a escola americana, que define competência a partir do tripé “conhecimentos”, “habilidades” e “atitudes” (CHA) e tem foco no indivíduo; e, por fim, a abordagem integradora, que considera as várias dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e associa a competência ao desempenho, dentro de um contexto.<sup>138</sup>

Fleury e Fleury (2004) ressaltam que, enquanto as organizações esperam que as competências lhes agreguem valor econômico (o que, no setor público, pode ser substituído por melhor desempenho), o indivíduo deveria receber o respectivo valor social. Todavia, a ênfase verificada na prática é mais voltada para o alinhamento estratégico aos objetivos organizacionais, sendo muito pouco trabalhada para as pessoas.<sup>139</sup>

A pesquisa conduzida por Costa, Souza e Raunheitti demonstra que seis instituições do sistema de justiça brasileiro pesquisadas apresentaram as seguintes dificuldades para atingir o primeiro estágio de desenvolvimento do modelo de competências, conforme a metodologia do CNJ:<sup>140</sup>

- Não há interesse/tempo da administração superior para investir nessa área.
- Juízes, promotores e Defensores Públicos controlam uma quantidade considerável de servidores, mas nunca aprenderam habilidades gerenciais, normalmente são jovens, possuem alto nível jurídico, nunca trabalharam em outro lugar e não possuem habilidades empresariais.
- Tal movimento requer esforço e a resistência é esperada, então a energia gasta não vale a pena.
- Como há muitos outros problemas a resolver, o investimento em Recursos Humanos não é prioritário, não dá visibilidade à administração superior, pelo contrário, permite resistências dentro das instituições.<sup>141</sup>

Especificamente no âmbito do Poder Judiciário, um dos principais instrumentos para a gestão por competências é a avaliação de desempenho. Há

---

<sup>138</sup> BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 32-39, jan.-mar. 2001. p. 37.

<sup>139</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa, Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. p. 56.

<sup>140</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. v. 1. Brasília: CNJ, 2017.

<sup>141</sup> COSTA, Isabel de Sá Affonso da; SOUZA, Karin Merz Fernandes de; RAUNHEITTI, Vivian Távora. Building Effective Justice Institutions: The Challenge of Developing Competence Management Practices. *Revista ADM.MADE*, v. 24, n. 2, p. 1-15, mai.-ago. 2020. p. 13.

organizações privadas que utilizam sistemas de avaliação de desempenho com caráter mais punitivo do que valorativo, enquanto no serviço público muitas vezes o processo avaliativo é visto como mera formalidade. O instrumento reflete as dificuldades de gestores em proceder no acompanhamento cotidiano de seus subordinados, bem como de fornecer um *feedback* assertivo e voltado para o desenvolvimento pessoal.

Durante a realização do estudo de caso de que trata a seção 3, repese-se que foi possível perceber a pouca familiaridade dos entrevistados com os conceitos de competências gerenciais presentes na avaliação de desempenho aplicada a servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG (p. 60). Ao avaliar as competências do juiz, muitas vezes os entrevistados apresentaram dúvida sobre como os indicadores das oito competências mapeadas pelo TJMG se revelavam na prática. Por outro lado, na primeira pergunta aberta da entrevista (na sua opinião, o que gerou os resultados da Vara Única de Espinosa no período de 01/07/2018 a 01/07/2019?), os entrevistados souberam identificar com facilidade as ações praticadas pelo juiz que levaram a um alto desempenho, o que pode indicar falta de clareza na descrição dos indicadores de cada competência (Quadro 1).

Como destacado no item 2.3.2, a competência deve descrever uma atuação que possa ser diretamente observada e avaliada no trabalho.<sup>142</sup> Ocorre que os indicadores das competências medidas através da avaliação de desempenho aplicada a servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG (Quadro 1) se amolda mais a enunciados que representam situações abstratas do que àqueles que descrevem desempenhos objetivos (ou seja, competências individuais).<sup>143</sup>

No contexto dessa análise crítica, esta pesquisa foi construída com o objetivo de investigar a autopercepção dos juízes quanto às suas competências gerenciais, bem como a percepção dos servidores quanto às mesmas competências, e sua relação com o desempenho das varas únicas, conforme descrito a seguir.

---

<sup>142</sup> BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Edição do Kindle. p. 19.

<sup>143</sup> Idem, p. 20.

## 4.2 Métodos e técnicas da pesquisa

A pesquisa pode ser conceituada como exploratória, já que não há conhecimento sistematizado sobre as competências do juiz; descritiva, pois busca obter e expor dados representativos de um determinado fenômeno, visto como a articulação de competências do juiz para atingir o alto desempenho de uma unidade judiciária; e aplicada, pois tem por objetivo a execução prática da gestão de competências, bem como o mapeamento de lacunas de formação para juízes e servidores.<sup>144</sup>

Para tanto, foi elaborado um questionário específico para os servidores das varas únicas do TJMG, no qual eles deveriam avaliar ações representativas das principais competências do juiz. Foi desenvolvido ainda um questionário direcionado aos juízes de vara única, no qual eles deveriam analisar as mesmas ações avaliadas pelos servidores. Optou-se pelo recorte das varas únicas pelo fato de apresentarem como características em comum a mesma competência ampla, por serem ocupadas geralmente por juízes em vitaliciamento, e por serem localizadas em municípios menores em relação às demais comarcas do Estado.

Reitere-se que a elaboração dos itens do questionário se valeu dos indicadores referentes às competências mensuradas na avaliação de desempenho de servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG, bem como das percepções coletadas em entrevistas realizadas no estudo de caso de Espinosa. Foram redigidos 40 itens, representados por afirmativas relacionadas a essas competências. Buscou-se que os itens representassem adequadamente o constructo das competências gerenciais do juiz, descrevendo uma ação objetiva, clara, e com pertinência teórica. Foram evitadas frases longas ou com múltiplas ideias.

Primeiramente, utilizando os critérios de Pasquali,<sup>145</sup> foi realizada a validação de conteúdo, na qual dez avaliadores (cinco juízes de direito e cinco administradores) examinaram 40 afirmativas com o objetivo de categorizá-las entre as oito competências definidas no modelo de avaliação do TJMG, bem como realizar uma

---

<sup>144</sup> BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. 1999. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

<sup>145</sup> PASQUALI, L. **Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção**. In: PASQUALI, L. et al. (Orgs.). **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. p. 37-71. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 42.

análise crítica do conteúdo proposto nas afirmativas. No formulário de validação de categorias de conteúdo aplicado aos 10 avaliadores, inicialmente foram descritas as oito competências exigidas de servidores ocupantes de cargos gerenciais, com base nos marcos teóricos descritos no item 3.1.<sup>146</sup> Em seguida, foram apresentadas as 40 afirmativas, a fim de que os avaliadores as categorizassem de acordo com as oito competências, bem como se manifestassem sobre a clareza das frases. A maior parte das afirmativas não apresentou uma convergência na categorização das competências por parte dos avaliadores. Entre as críticas realizadas pelos examinadores, destacam-se: os itens estão muito genéricos; a categorização foi feita por aproximação, pois nenhuma competência se ajustava bem à afirmativa; uma competência é a base para outras; dificuldades em compreender a afirmativa, como no caso do indicador relativo à integração institucional; entre outras. A partir dessas impressões, as 40 afirmativas foram reduzidas para 22.

Em seguida, foi realizada a validação semântica, na qual três juízes de direito e três servidores do TJMG responderam o questionário, a fim de verificar se as 22 afirmativas eram compreensíveis para os futuros respondentes. Nesse ponto, foram eliminadas ou aperfeiçoadas as afirmativas que contivessem ambiguidades ou duplicidades.

Tanto os questionários para juízes como os para servidores (apêndices A e B) foram inseridos no *Google Forms* e enviados por e-mail em 13/10/2021 a todas as 176 varas únicas do TJMG. A pesquisa obteve 199 respostas de servidores e 60 respostas de juízes de vara única.

O questionário utiliza uma escala Likert, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 equivale a “concordo totalmente”, sendo constituído por 22 afirmativas relacionadas às competências gerenciais, uma questão aberta, e cinco perguntas sobre dados funcionais e biográficos dos respondentes.

---

<sup>146</sup> (1) Ação Inovadora (AI); (2) Competência Técnica Gerencial (CTG); (3) Comunicação e Integração Institucional (CI); (4) Gestão da Informação (GI); (5) Gestão de Pessoas e Liderança de Equipes (GP); (6) Gestão do Processo de Trabalho Judicial (GPTJ); (7) Orientação para Resultados Gerenciais (ORG); (8) Visão Sistêmica Gerencial (VSG).

### 4.3 Resultados e discussão

Quanto aos dados pessoais, identificou-se que 75% dos juízes que responderam ao formulário são do sexo masculino e 25% são mulheres. Tal quadro encontra ressonância no cenário geral das varas únicas do TJMG, que conta com 122 juízes, sendo 79 homens (64%) e 43 mulheres (36%).<sup>147</sup> Mais de 53% dos juízes que responderam ao questionário encontram-se na faixa de 23 a 38 anos,<sup>148</sup> e 78,3% têm menos de 4 anos de serviço no TJMG.

Por sua vez, 59,3% dos servidores que responderam ao formulário são do sexo feminino e mais de 55% têm idade superior a 43 anos.<sup>149</sup> O tempo de serviço dos servidores respondentes varia, sendo que mais de 62% trabalham no TJMG há mais de 13 anos. Em outras palavras, a maioria dos juízes respondentes são homens com até quatro anos de serviço no Tribunal, e a maioria dos servidores são mulheres com mais de 13 anos de serviço no TJMG.

#### 4.3.1 Teste T-Student de Welch

A análise estatística dos dados foi iniciada com a aplicação do teste T-Student de Welch, para verificar se a percepção média dos juízes foi diferente da percepção média dos servidores. Considerando um nível de significância de 0,05, o p-valor denota a probabilidade de se observar um valor da estatística de teste maior ou igual ao encontrado na amostra, sob a condição de hipótese nula. Desse modo, um p-valor menor ou igual a 0,05 implica rejeição de que as médias das respostas de servidores e de magistrados sejam as mesmas. Complementarmente, um p-valor maior que 0,05 implica aceitação dessa hipótese: as médias são estatisticamente iguais. Na Tabela 1, as variáveis pesquisadas foram ranqueadas em ordem decrescente de p-valor.

---

<sup>147</sup> Dados enviados por e-mail pela Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos (DEARHU) em 05/05/2022.

<sup>148</sup> Dentre os 60 juízes que responderam ao formulário, 16 têm de 28 a 33 anos; 16 têm entre 33 e 38 anos; e 9 juízes têm entre 38 e 43 anos de idade.

<sup>149</sup> Dentre os 199 servidores que responderam ao formulário, 30 têm entre 43 e 48 anos; 41 têm de 48 a 53 anos; 33 têm de 53 a 58 anos; e 6 têm mais de 58 anos.

**Tabela 1 – Percepção média dos respondentes sobre competências gerenciais de juízes**

Variável	Descrição	p-valor	Média Magistrados	Média Servidores
21	Profere despachos e decisões já estabelecendo orientações para serem cumpridas pela secretaria em caso de ocorrência de eventos futuros	0,9639	4,58	4,58
18	Adota ações para tornar célere o atendimento do público externo	0,6973	4,35	4,4
7	Acompanha a evolução das tarefas delegadas à equipe	0,6893	4,18	4,24
1	Facilita a implementação de iniciativas inovadoras para o trabalho	0,608	4,32	4,46
17	Homologa acordos em sessões de conciliação, saindo os presentes intimados	0,5916	4,68	4,6
11	Realiza reuniões periódicas com equipe para acompanhamento do trabalho da unidade judiciária	0,5731	3,83	3,72
15	Estabelece metas para a unidade judiciária	0,573	4,35	4,42
3	Atua para favorecer a integração de sua equipe	0,4099	4,37	4,2
2	Atualiza seus conhecimentos para aprimorar a realização do trabalho da unidade judiciária	0,306	4,42	4,53
6	Realiza reuniões de estudo com a equipe para temas específicos	0,2711	3,43	3,64
19	Acompanha os relatórios processuais dos sistemas judiciais	0,0806	4,42	4,66
20	Trabalha com foco no alcance das metas	0,0778	4,4	4,58
4	Comunica-se de forma clara para atingir as metas de produtividade	0,0736	4,63	4,43
22	Mantém diálogo com os atores externos (Ministério Público, Defensoria, advogados etc.) para um bom fluxo de trabalho	0,0668	4,72	4,57
16	Profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial	0,0493	4,13	4,5
14	Une a equipe em torno de um propósito	0,0326	4,57	4,32
9	Confraterniza-se com a equipe para valorizar resultados alcançados	0,0319	4,32	3,97
10	Dá retorno ( <i>feedback</i> ) quanto à qualidade das tarefas executadas pelos servidores	0,0128	4,43	4,09
12	É uma pessoa acessível	0,0067	4,9	4,68
5	Favorece o diálogo com a equipe	0,00045	4,77	4,41
8	Reconhece o trabalho da equipe quando os resultados são alcançados	0	4,8	4,37
13	Acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores	0	4,88	4,44

Fonte: Elaborada pela autora.



Nas afirmativas 16 (profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial), 14 (une a equipe em torno de um propósito), 9 (confraterniza-se com a equipe para valorizar resultados alcançados), 10 (dá retorno (*feedback*) quanto à qualidade das tarefas executadas pelos servidores), 12 (é uma pessoa acessível), 5 (favorece o diálogo com a equipe), 8 (reconhece o trabalho da equipe quando os resultados são alcançados), e 13 (acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores), o p-valor foi inferior a 0,05, o que denota a hipótese de que a média das respostas entre servidores e magistrados é estatisticamente diferente.

Com exceção da afirmativa 16 (profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial), enquadrada como gestão de processos, nota-se que houve uma percepção diferente entre juízes e servidores, majoritariamente em questões relacionadas com a liderança do juiz.

Ressalte-se que na análise fatorial foram desconsideradas as respostas de quem não respondeu a todos os itens do formulário, e na regressão foram desconsideradas, adicionalmente, as respostas de quem não informou a vara.

#### 4.3.2 *Análise fatorial exploratória (AFE)*

A análise fatorial exploratória foi aplicada separadamente em cada conjunto de dados (servidores e juízes), devido às diferenças de percepção de cada grupo em relação às afirmativas do instrumento aplicado. Ou seja, foram feitas duas análises fatoriais exploratórias, cada uma com seus resultados específicos.

Primeiramente foi realizada análise de dispersão através da verificação das medidas de assimetria e curtose. O teste de assimetria revela se as respostas estão mais concentradas à esquerda ou à direita na escala Likert. No caso concreto, a assimetria ficou negativa porque a maioria das respostas ficou entre 4 e 5, portanto, à direita. De acordo com Brown,<sup>150</sup> valores absolutos menores que 3 são desejáveis, e apenas a variável 12 (é uma pessoa acessível) não atendeu ao teste da assimetria no formulário dos juízes e ficou na zona limítrofe, estatisticamente, no formulário dos servidores.

---

<sup>150</sup> BROWN, T. A. **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2014.

Por sua vez, a curtose é o achatamento da curva. Se for muita alta, significa que as respostas são parecidas. O valor precisa ser menor que 10 (valor absoluto). Novamente, apenas a variável 12 (é uma pessoa acessível) não atendeu a esse critério no formulário dos juízes, uma vez que quase todos os respondentes atribuíram nota 5 a esse quesito. No formulário dos servidores, o teste da curtose foi satisfatório.

O próximo passo foi a aplicação dos testes de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov para testar a normalidade. A conclusão foi que a distribuição univariada dos dados não segue uma distribuição normal.

Continuou-se a realização de testes para explorar e garantir que os dados eram adequados para aplicação da técnica de análise fatorial exploratória. O teste de multicolinearidade foi satisfatório e indicou que as correlações entre as variáveis aparentam ser baixas, porém existentes. Ressalte-se que no formulário dos juízes há poucas correlações negativas, mas, de modo geral, o grau de intensidade das correlações é baixo. De outro lado, no formulário dos servidores não há correlações negativas, e, em geral, o grau de intensidade das correlações é alto. Isso indica, no último caso, que há consenso entre os servidores, no sentido de que suas respostas têm padrões semelhantes em todos os pares de afirmativas. O mesmo não pode ser dito sobre as respostas dos juízes.

Igualmente, o teste de esfericidade de Bartlett concluiu que não há homocedasticidade nos dados ( $p$ -valor  $< 0,05$ ), ou seja, as variâncias não são iguais e cada variável contribui de forma significativa e única para o modelo.

A terceira camada para mensurar a adequação da amostra à aplicação de uma análise fatorial (*Measure of Sample Adequacy (MSA)*) foi o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). A estatística varia de 0 a 1 e pode ser interpretada como uma medida de previsibilidade das variáveis – quanto mais próximo de 1, melhor. Na amostra de respondentes, a média foi de 0,595, o que, de acordo com Hair et al.,<sup>151</sup> ficaria entre mediano e medíocre. É recomendado que valores abaixo de 0,5 sejam retirados da análise, um por vez. Isso fez com que fossem excluídas das respostas dos juízes as variáveis 12 (é uma pessoa acessível), que teve média 0,369, e 3 (atua para favorecer a integração de sua equipe), com média menor que 5. Na sequência, rodou-se novamente a avaliação de KMO. No caso do formulário dos servidores, os

---

<sup>151</sup> Ibidem.

dados mostraram-se adequados para serem tratados pela análise fatorial, não sendo necessárias exclusões de variáveis.

Por fim, verifica-se que o tamanho da amostra (60 respostas de juízes e 192 respostas de servidores) é ideal para um bom ajuste: de acordo com Mundfrom et. al.,<sup>152</sup> a aplicação de uma análise fatorial necessita de 55 a 80 observações (número de respondentes).

#### 4.3.3 Determinação do número de fatores

Há diversos critérios para definir o número de fatores utilizados. Nesta pesquisa foi utilizado o critério do autovalor (*eigenvalue*), que é a quantidade de variância contida em cada fator. Com relação ao método de fatoração, foi escolhido o método de máxima verossimilhança (*maximum likelihood*), pois a distribuição é não normal e o método é pouco sensível aos desvios de normalidade.<sup>153</sup> Com relação à rotação, foi definida a *oblimin*, que é o padrão para uma solução não-ortogonal – isto é, estamos assumindo que os fatores são correlacionados entre si. E com relação ao valor mínimo admitido para a carga fatorial, o valor definido foi de 0,5.<sup>154</sup>

Por fim, foi aplicado o teste de confiabilidade medido pelo alfa de Cronbach a fim de verificar a consistência interna da escala aplicada. O valor mínimo deve ser de 0,7, sendo que os resultados da pesquisa mostraram 0,9121 no grupo de juízes e 0,9685 no grupo de servidores. A estatística lâmbda de Guttman<sup>155</sup> também foi calculada e o resultado também foi positivo, ou seja, o instrumento aplicado é consistente.

Adotou-se o critério de selecionar os fatores com autovalor maior que 1, o que resultou em 4 fatores para juízes, conforme o Gráfico 2. Esses fatores foram intitulados, segundo o conteúdo das variáveis que os compõem, como Celeridade no Trabalho, Gestão de Resultados, Comunicação, e Gestão de Processos.

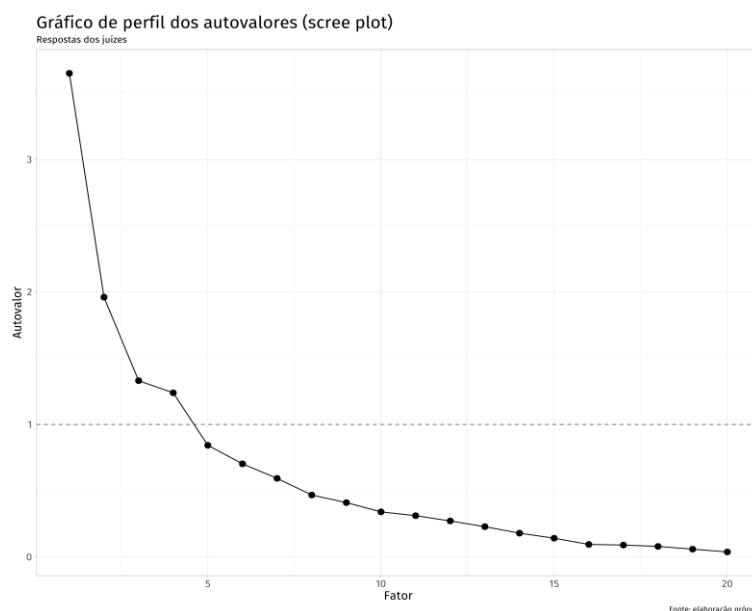
---

<sup>152</sup> MUNDFROM, Daniel J.; SHAW, Dale G.; KE, Tian Lu. Minimum Sample Size Recommendations for Conducting Fact or Analyses. **International Journal of Testing**, v. 5, n. 2, p. 159-168, 2005. DOI: 10.1207/s15327574ijt0502\_4.

<sup>153</sup> FULLER JR., E. L.; HEMMERLE, W. J. Robustness of the maximum-likelihood estimation procedure in factor analysis. **Psychometrika**, v. 31, n. 2, p. 255-266, jun. 1966. DOI: 10.1007/BF02289512.

<sup>154</sup> HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados** [recurso eletrônico]. (trad. Adonai Schlup Sant'Anna). 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

<sup>155</sup> OSBURN, H. G. Coefficient alpha and related internal consistency reliability coefficients. **Psychol Methods**, v. 5, n. 3, p. 343-355, set. 2000. DOI: 10.1037/1082-989x.5.3.343. PMID: 11004872.

**Gráfico 2 – Perfil dos autovalores para o modelo fatorial dos juízes**

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 2 constam os valores das cargas fatoriais por constructo, já omitindo as cargas menores que 0,5. Não há cargas fatoriais cruzadas (uma mesma variável com carga fatorial em dois construtos), o que é um bom sinal. Importante notar que as variáveis 1, 2, 6, 9, 10 e 14 não foram alocadas a um construto, pois não tiveram relevância no modelo, por terem apresentado carga fatorial menor do que 0,5. Esse é o padrão que mais se adequa à pesquisa, pois é o que tem menor número de variáveis sem relevância e todos os construtos têm pelo menos duas cargas fatoriais relevantes associadas.

**Tabela 2 – Variáveis, fatores e cargas fatoriais do modelo dos juízes**

Variável	Celeridade no trabalho	Gestão de resultados	Comunicação	Gestão de processos
01 - Facilita a implementação de iniciativas inovadoras para o trabalho				
02 - Atualiza seus conhecimentos para aprimorar a realização do trabalho da unidade judiciária				
04 - Comunica-se de forma clara para atingir as metas de produtividade			0,5405	
05 - Favorece o diálogo com a equipe			0,8786	
06 - Realiza reuniões de estudo com a equipe para temas específicos				
07 - Acompanha a evolução das tarefas delegadas à equipe		0,63		
08 - Reconhece o trabalho da equipe quando os resultados são alcançados			0,6368	

Variável	Celeridade no trabalho	Gestão de resultados	Comunicação	Gestão de processos
09 - Confraterniza-se com a equipe para valorizar resultados alcançados				
10 - Dá retorno (feedback) quanto à qualidade das tarefas executadas pelos servidores				
11 - Realiza reuniões periódicas com equipe para acompanhamento do trabalho da unidade judiciária		0,5253		
13 - Acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores			0,5599	
14 - Une a equipe em torno de um propósito				
15 - Estabelece metas para a unidade judiciária		0,8661		
16 - Profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial				0,6591
17 - Homologa acordos em sessões de conciliação, saindo os presentes intimados	0,7302			
18 - Adota ações para tornar célere o atendimento do público externo	0,9574			
19 - Acompanha os relatórios processuais dos sistemas judiciais		0,8293		
20 - Trabalha com foco no alcance das metas		0,6784		
21 - Profere despachos e decisões já estabelecendo orientações para serem cumpridas pela secretaria em caso de ocorrência de eventos futuros				0,7463
22 - Mantém diálogo com os atores externos (Ministério Público, Defensoria, Advogados etc.) para um bom fluxo de trabalho		0,5175		

Fonte: Elaborada pela autora.

O fator Celeridade no Trabalho contém duas variáveis, “homologa acordos em sessões de conciliação, saindo os presentes intimados” e “adota ações para tornar célere o atendimento do público externo”. Celeridade está relacionada com eficiência, definição que carrega as ideias de otimização de resultados, eliminação de desperdícios, realização das finalidades, maiores e melhores resultados com menos custos e em menor tempo.<sup>156</sup> Trata-se de ações que buscam fazer mais com menos,<sup>157</sup> ou seja, evitar que a secretaria da Vara tenha que expedir mandados para intimar as

<sup>156</sup> ORTEGA, Ana Clara da Silva, MEDEIROS NETO, Elias Marques de. A figura do juiz-gestor como mecanismo para a concretização do princípio da eficiência. **Revista de Processo**, v. 325, p. 17-38, mar. 2022.

<sup>157</sup> HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luis Antônio Capanema. **Manual de administração judicial: enfoque prático**. vol. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019. p. 93.

partes sobre a homologação do acordo ou gerar atendimentos desnecessários para as partes ou advogados a fim de resolver determinada questão.

O fator Gestão de Resultados origina-se de um diagnóstico das possíveis causas de falta de resultados (problemas), a fim de que sejam fixadas metas para a solução a partir de um planejamento (elaboração e/ou execução dos planos legais).<sup>158</sup> O fator contém as variáveis “acompanha a evolução das tarefas delegadas à equipe”, “realiza reuniões periódicas com equipe para acompanhamento do trabalho da unidade judiciária”, “estabelece metas para a unidade judiciária”, “acompanha os relatórios processuais dos sistemas judiciais”, “trabalha com foco no alcance das metas” e “mantém diálogo com os atores externos (Ministério Público, Defensoria, Advogados etc.) para um bom fluxo de trabalho”. Tais afirmativas têm em comum a relação com ações de acompanhamento da equipe para o atingimento de metas e melhoria do fluxo de trabalho.

Na questão aberta em que os juízes foram instados a se manifestar sobre sua percepção a respeito das respectivas ações que impactaram nos resultados da Comarca, um respondente destacou os resultados alcançados, bem como a falta de reconhecimento da administração superior:

Assumi uma unidade repleta de problemas, [...] sem assessor ou servidor em gabinete [...]. Ainda assim, inúmeras mudanças foram implantadas, com acompanhamento permanente com base nos relatórios, de modo que houve a impressionante baixa de cerca de 35% do acervo [...]. Sinto falta de maior reconhecimento. A gestão de pessoas deveria também partir da Administração Superior em direção aos magistrados. Sequer há "menções honrosas", o famoso salário emocional, sendo que seria necessária uma autopromoção para conquistar reconhecimento [...].

Por sua vez, o fator Comunicação possibilita gerenciar pessoas, dar e receber feedback, expressar emoções, convencer pessoas e trocar informações.<sup>159</sup> Robbins e Judge afirmam que a comunicação escrita gera mais mal-entendidos que a comunicação oral, razão pela qual devem ser priorizadas as reuniões presenciais.<sup>160</sup> Este fator manifestou-se através das afirmativas: “comunica-se de forma clara para atingir as metas de produtividade”, “favorece o diálogo com a equipe”, “reconhece o

---

<sup>158</sup> VELOSO, Juliano Ribeiro Santos. O modelo constitucional brasileiro de gestão de resultados como mecanismo de freios e contrapesos para moderar o conflito entre os poderes em benefício do cidadão. **Escola da AGU**, v. 10, n. 4, p. 1-188, out-dez. 2018. p. 42-43.

<sup>159</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. (trad. Cristina Yamagami). 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020. p. 427.

<sup>160</sup> Ibidem, p. 425.

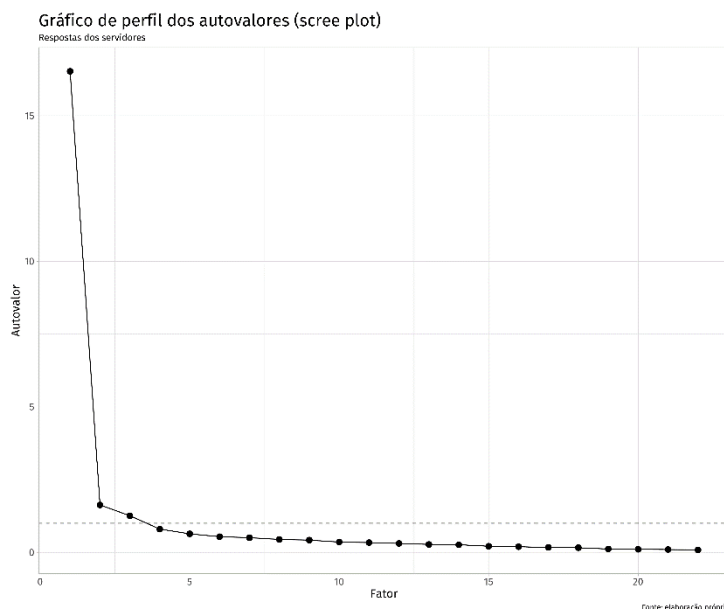
trabalho da equipe quando os resultados são alcançados” e “acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores”. Sobre este ponto, um respondente se manifestou nos seguintes termos:

É essencial incentivar e manter proximidade e coleguismo com a equipe, estabelecendo metas e acompanhando. Acompanhar relatórios tem sido de grande valia. Há dificuldade em arrumar tempo para estudo/atualização. Prestar contas e ouvir advogados também tem dado boas ideias.

Por fim, o fator Gestão de Processos pode ser conceituado como a forma de planejar, acompanhar e controlar o processo judicial em uma perspectiva horizontal, em que é necessário passar por várias tarefas até o resultado esperado, representado pela sentença/acórdão transitada(o) em julgado. Trata-se de uma visão sistêmica em relação ao processo judicial, que enxerga suas diversas fases de forma interligada. Este fator foi representado pelas afirmativas: “profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial” e “profere despachos e decisões já estabelecendo orientações para serem cumpridas pela secretaria em caso de ocorrência de eventos futuros”. Na questão aberta, ficou registrada a preocupação com a melhoria contínua:

Eu fico pensando o que posso fazer para melhorar os fluxogramas dos processos. E fazemos tudo o que dá. De 9300 processos pulamos para 6800. Porém, agora está mais travado. Tenho que pensar em mais coisa.

Por outro lado, no formulário dos servidores, adotou-se igualmente o critério de autovalor maior que 1, o que resultou em três fatores para esse grupo, conforme o Gráfico 2. Esses fatores foram intitulados, segundo o conteúdo das variáveis que os compõem: Liderança e Gestão de Equipe, Gestão de Processo, e Acompanhamento do Trabalho.

**Gráfico 3 – Perfil dos autovalores para o modelo fatorial dos servidores**

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 3 constam os valores das cargas fatoriais por constructo, já omitindo as cargas menores que 0,5. De forma semelhante aos resultados dos juízes, não há cargas fatoriais relevantes cruzadas, o que é excelente. Importante notar que apenas duas variáveis ficaram de fora dos fatores, a 7 (acompanha a evolução das tarefas delegadas à equipe) e a 15 (estabelece metas para a unidade judiciária), pois não tiveram relevância no modelo, por apresentarem valor de carga fatorial menor do que 0,5. Esse é o padrão que mais se adequa à pesquisa, pois é o que tem o menor número de variáveis sem relevância.

**Tabela 3 – Variáveis, fatores e cargas fatoriais do modelo dos servidores**

Variável	Liderança e Gestão de Equipe	Gestão de Processo	Acompanhamento do Trabalho
01 – Facilita a implementação de iniciativas inovadoras para o trabalho	0,6761		
02 – Atualiza seus conhecimentos para aprimorar a realização do trabalho da unidade judiciária	0,5859		
03 – Atua para favorecer a integração de sua equipe	0,7446		
04 – Comunica-se de forma clara para atingir as metas de produtividade	0,6832		
05 – Favorece o diálogo com a equipe	0,8974		
06 – Realiza reuniões de estudo com a equipe para temas específicos			0,6916
07 – Acompanha a evolução das tarefas delegadas à equipe			



Variável	Liderança e Gestão de Equipe	Gestão de Processo	Acompanhamento do Trabalho
08 – Reconhece o trabalho da equipe quando os resultados são alcançados	0,7055		
09 – Confraterniza-se com a equipe para valorizar resultados alcançados	0,5288		
10 – Dá retorno (feedback) quanto à qualidade das tarefas executadas pelos servidores	0,5769		
11 – Realiza reuniões periódicas com equipe para acompanhamento do trabalho da unidade judiciária			0,6383
12 – É uma pessoa acessível	0,8874		
13 – Acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores	0,9269		
14 – Une a equipe em torno de um propósito	0,7578		
15 – Estabelece metas para a unidade judiciária			
16 – Profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial		0,7068	
17 – Homologa acordos em sessões de conciliação, saindo os presentes intimados		0,5261	
18 – Adota ações para tornar célere o atendimento do público externo		0,5556	
19 – Acompanha os relatórios processuais dos sistemas judiciais		0,9052	
20 – Trabalha com foco no alcance das metas		0,6818	
21 – Profere despachos e decisões já estabelecendo orientações para serem cumpridas pela secretaria em caso de ocorrência de eventos futuros		0,7572	
22 – Mantém diálogo com os atores externos (Ministério Público, Defensoria, Advogados, etc.) para um bom fluxo de trabalho		0,5918	

Fonte: Elaborada pela autora.

O primeiro fator relevante para competências gerenciais de juízes, na percepção dos servidores, foi Liderança e Gestão de Equipe. Entre as várias teorias, destacam-se a liderança transacional, relacionada a líderes que orientam ou motivam equipes em direção às metas estabelecidas, esclarecendo os requisitos do papel e das tarefas, e a liderança transformacional, composta por líderes que inspiram, agem como modelos e estimulam intelectualmente, desenvolvem ou orientam seus

servidores, e são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados<sup>161</sup> (vide item 3.3.2 supra).

Foram agrupadas no fator Liderança e Gestão de Equipe as seguintes variáveis: “facilita a implementação de iniciativas inovadoras para o trabalho”; “atualiza seus conhecimentos para aprimorar a realização do trabalho da unidade judiciária”; “atua para favorecer a integração de sua equipe”; “comunica-se de forma clara para atingir as metas de produtividade”; “favorece o diálogo com a equipe”; “reconhece o trabalho da equipe quando os resultados são alcançados”; “confraterniza-se com a equipe para valorizar resultados alcançados”; “dá retorno (feedback) quanto à qualidade das tarefas executadas pelos servidores”; “é uma pessoa acessível”; “acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores”; e “une a equipe em torno de um propósito”. São ações do juiz voltadas para estimular o comportamento da equipe ao seu desenvolvimento, a fim de atingir metas.

Na questão aberta, os servidores ressaltaram atributos pessoais dos juízes que influenciam na forma de gerir a equipe:

O Juiz da minha Comarca é atuante, compreensivo, competente, acessível e humilde. Na verdade, um ser humano impecável, por isso, os nossos resultados são eficazes e de excelente qualidade.

[...] posso afirmar que existiu uma comarca até fevereiro de 2020 e uma nova realidade a partir de referida data [...]. A competência como conduz os trabalhos, a habilidade de envolver a equipe, [...] tem dado uma resposta muito positiva e mudado sobremaneira a “cara” da Comarca.

A ausência de metas, a falta de reconhecimento dos funcionários mais velhos e de um juiz titular foram pontos negativos destacados pelos servidores:

Nosso magistrado é aberto ao diálogo e muito acessível, trata o servidor com respeito e carinho e procura resolver todas as questões com diálogo. Possui muito conhecimento e é inteligente. No entanto, não estabelece metas, não faz as reuniões de planejamento e não acompanha o desenvolvimento do trabalho. É muito unido com a equipe de gabinete e não integra a equipe da secretaria.

Não valoriza o conhecimento dos funcionários mais velhos, deixando-os de lado. [...] Exige coisas da secretaria do Juízo que na verdade deveria ser feito por ela ou por sua equipe.

---

<sup>161</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. (trad. Cristina Yamagami). 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020. p. 450.

O segundo fator, Gestão de Processo, pode ser definido, segundo Lunardi,<sup>162</sup> como um estilo de organização e gerenciamento<sup>163</sup> em que a organização passa a ser orientada por seus processos.<sup>164</sup> Isso equivale a realizar a gestão com uma perspectiva horizontal, e não vertical, da divisão do trabalho – ou seja, o que importa é o fluxo do processo, e não necessariamente a estrutura. As afirmativas que representam esse fator são: “profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial”; “homologa acordos em sessões de conciliação, saindo os presentes intimados”; “adota ações para tornar célere o atendimento do público externo”; “acompanha os relatórios processuais dos sistemas judiciais”; “trabalha com foco no alcance das metas”; “profere despachos e decisões já estabelecendo orientações para serem cumpridas pela secretaria em caso de ocorrência de eventos futuros”; “mantém diálogo com os atores externos (Ministério Público, Defensoria, advogados, etc.) para um bom fluxo de trabalho”. As afirmativas representam ações voltadas para evitar gargalos durante a tramitação do processo judicial. Um dos respondentes destacou iniciativas do juiz visando facilitar o acesso à justiça:

O Juiz vem implementando diversas iniciativas para facilitar o acesso ao Judiciário dos cidadãos de baixa renda e instrução, ou que possuem alguma dificuldade de deslocamento, sobretudo mediante parcerias com Município integrante da Comarca para que as partes que não possuem facilidade com internet possam participar de audiências virtuais em salas previamente instaladas no Município.

Por fim, o terceiro fator foi denominado Acompanhamento do Trabalho, sendo representado pelas afirmativas “realiza reuniões de estudo com a equipe para temas específicos” e “realiza reuniões periódicas com equipe para acompanhamento do trabalho da unidade judiciária”. Sobre a importância do acompanhamento dos trabalhos após um período sem juiz, um dos respondentes afirmou:

A atual Magistrada chegou à Comarca depois de um longo período que estivemos sem Juiz de Direito permanente. Dinâmica e idealista, uniu a equipe em torno do propósito de servir ao jurisdicionado da melhor forma possível [...].

---

<sup>162</sup> LUNARDI, Fabrício Castagna. Gestão processual e efetividade judicial: um estudo de caso a partir do tribunal do júri com melhor desempenho no ranking nacional do CNJ. **Revista Judicial Brasileira**, v. 1, n. 1, p. 179-204, 2021. p. 184.

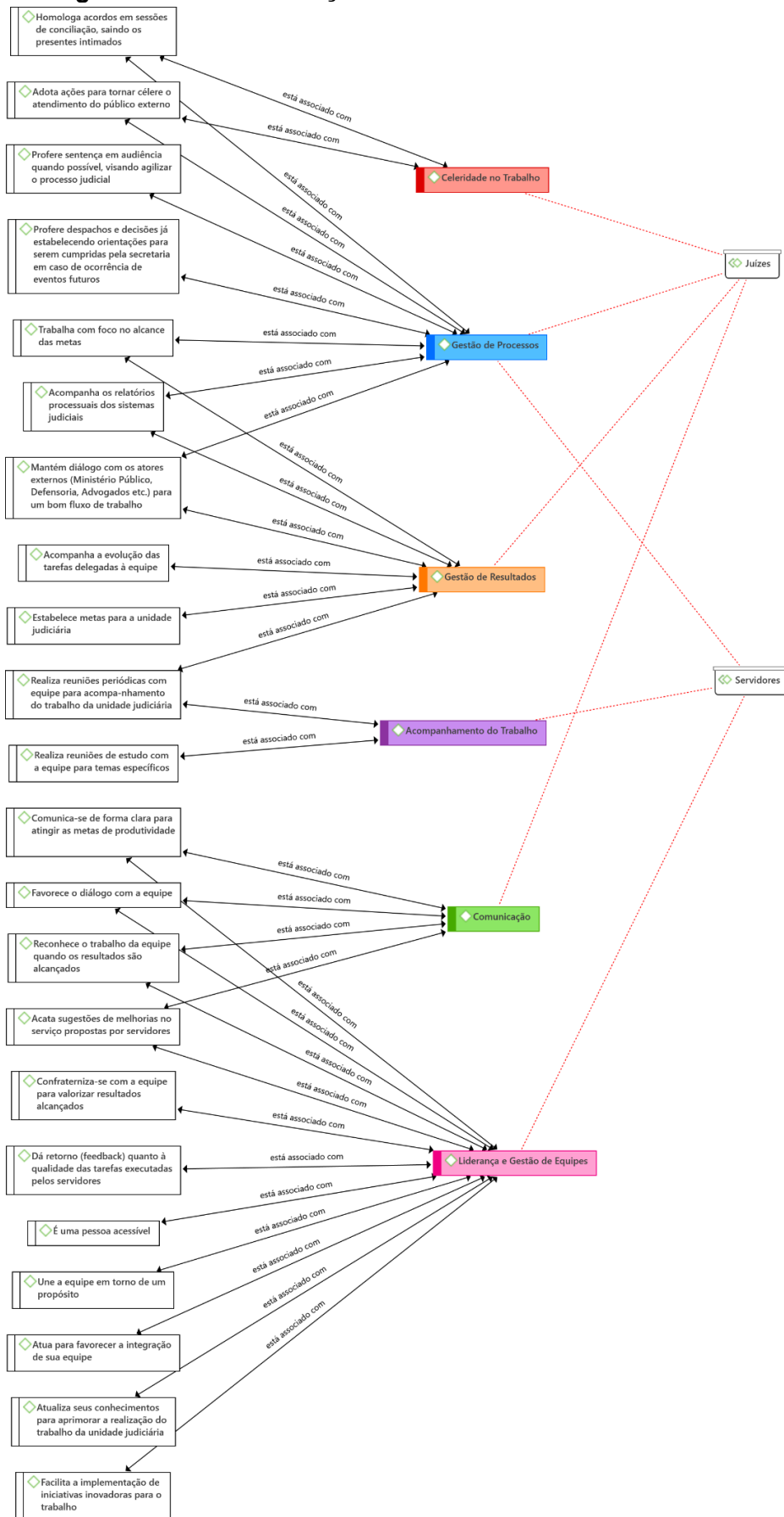
<sup>163</sup> SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. p.36-37.

<sup>164</sup> ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

A maioria das manifestações de juízes na questão aberta ressaltou ações desenvolvidas por eles que impactaram os resultados da Comarca. Destacaram ainda a falta de valorização por parte da alta administração do TJMG quanto aos resultados alcançados, bem como a ausência de estrutura suficiente para o bom desempenho, como internet e serviços de informática. Por sua vez, os servidores respondentes ressaltaram de forma geral que os juízes de suas Comarcas são comprometidos em efetuar prestação jurisdicional célere e eficaz, favorecem o diálogo, e orientam para o bom desempenho dos trabalhos. Os pontos negativos ficaram por conta da falta de um juiz designado para a vara (juiz exclusivo), além da falta de integração e desvalorização de servidores mais velhos.

A Figura 6, produzida com apoio do software ATLAS.ti a partir do resultado da análise fatorial, traz a rede de relações entre as afirmativas dos formulários e os quatro fatores relevantes para juízes, assim como os três fatores para servidores de varas únicas do TJMG que participaram da pesquisa.

**Figura 6 – Rede de relações entre os fatores e as variáveis**



Fonte: Elaborada pela autora com apoio do software ATLAS.ti.

#### 4.3.4 Análise de regressão

Durante a análise fatorial, foram definidos os fatores e calculadas as cargas fatoriais de cada uma das afirmativas do instrumento (variáveis). De forma a ter cargas fatoriais relevantes, foram consideradas apenas as maiores que 0,5, conforme Hair et al (2009) recomendam. Em seguida, foram extraídos os escores fatoriais de cada respondente, que são a correlação entre a carga fatorial já extraída e a resposta de cada pessoa. Com isso, foi possível organizar a base de dados para iniciar a aplicação da regressão linear. O próximo passo foi relacionar a base dos escores fatoriais com os três indicadores de desempenho de cada vara, chegando-se à análise de regressão.

Para obter uma visão mais completa do desempenho das varas únicas do TJMG, optou-se por relacionar os escores fatoriais com os seguintes indicadores de das varas únicas que responderam aos questionários: índice de julgamento, taxa de congestionamento e índice de baixa, a seguir descritos.

O índice de baixa é a razão entre feitos baixados e os feitos distribuídos. Tal indicador demonstra a capacidade da entrega efetiva de justiça, vez que o processo só finaliza, de fato, quando de sua baixa. A análise dos dados realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) denota que a baixa processual é o produto mais importante que o Poder Judiciário entrega à sociedade. Por essa razão, o principal indicador comparativo de eficiência entre os tribunais, o IPC-Jus, baseia-se na quantidade de “outputs” (baixas) em comparação com a quantidade de “inputs” (entradas). Os “inputs” são: processos distribuídos + força de trabalho + recursos orçamentários.

Já o índice de julgamento é a razão entre os julgamentos/sentenças e os feitos distribuídos. Este indicador demonstra a capacidade da unidade judiciária em responder, por meio de sentenças, ao volume de processos que entram nas unidades judiciárias. É um importante instrumento de medida, pois além de propiciar, igualmente a entrega de justiça, serve de parâmetro para que as Corregedorias dos Tribunais e do CNJ possam atuar naquelas unidades onde o índice esteja abaixo da média.

Por fim, a taxa de congestionamento é dada pela seguinte razão:<sup>165</sup>

---

<sup>165</sup> MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Órgão Especial. **Resolução nº 819/2016, de 29 de junho de 2016. Institui o Sistema de Gerenciamento Matricial de Unidades Judiciárias, no âmbito da Justiça Comum de Primeiro Grau do Estado de Minas Gerais.** Belo

$$TxC = \frac{A}{B+A} \quad (\text{eq. 1})$$

onde

$T \times C$  = taxa de congestionamento;

$A$  = posição do acervo de feitos ativos no último mês do período analisado;

$B$  = feitos baixados nos últimos 12 meses.

Essa taxa tem como objetivo medir o percentual de processos que ficaram parados sem solução (baixa), em relação ao total tramitado no período de um ano. Quanto maior o índice, mais difícil será para o tribunal lidar com seu estoque de processos.

Esses indicadores e suas respectivas descrições são considerados pelo TJMG para o acompanhamento da produtividade das unidades judiciárias, e foram fornecidos via e-mail, em 18/04/2022 e 03/06/2022, pelo Centro de Estatística Aplicada à Justiça de Primeira Instância (CEJUR/CGJ/TJMG).

O valor de beta é a medida de interação entre o fator e cada uma das três variáveis: índice de baixa, índice de julgamento e taxa de congestionamento. Ressalte-se que a análise de regressão não permite fazer uma relação direta com os dados de respostas aos questionários, pois primeiro foi feita uma análise fatorial e em seguida a regressão. Em outras palavras, os fatores representam um percentual da variabilidade original dos dados. No formulário de juízes foram utilizados quatro fatores, que representam 62,81% da variabilidade total, e no formulário dos servidores foram utilizados três fatores, que representam 76,37% da variabilidade total.

O objetivo da aplicação da regressão linear é verificar a influência dos fatores encontrados nas variáveis de produtividade. Como as escalas dos fatores e dos índices são distintas, os últimos foram padronizados (transformação em escore z), ou seja, agora variam de -1 a 1, ao invés dos valores originais. De forma a explorar as relações, foi feita uma análise de regressão para cada um dos indicadores de produtividade selecionados: índice de baixa, índice de julgamento e taxa de congestionamento. Como resultado foi elaborada a Tabela 4, com as variáveis

independentes (os fatores), a estimativa dos coeficientes da regressão (beta), o intervalo com 95% de confiança e o p-valor da estimativa.

Quanto aos juízes, o primeiro modelo considera o índice de baixa como variável dependente, e os fatores escolhidos (Celeridade no Trabalho, Gestão de Resultados, Comunicação, Gestão de Processos) como variáveis independentes. O maior coeficiente de regressão (beta) dentre os fatores foi Gestão de Resultados, o que pode indicar que, quanto maior a percepção de que a gestão de resultados é aplicada na Vara, maior o índice de baixa. Além disso, o ajuste geral do modelo não aconteceu (p-valor = 0,082).

**Tabela 4 – Medidas resumo da regressão do índice de baixa, modelo dos juízes**

<b>Fator</b>	<b>Beta</b>	<b>95% IC<sup>1</sup></b>	<b>p-valor</b>
Celeridade no Trabalho	-0,14	-0,43, 0,14	0,3
Gestão de Resultados	0,30	-0,02, 0,63	0,065
Comunicação	0,14	-0,19, 0,47	0,4
Gestão de Processos	0,23	-0,09, 0,55	0,2

<sup>1</sup>IC = Intervalo de Confiança

R<sup>2</sup> = 0,156; Ajustado R<sup>2</sup> = 0,085; p-valor = 0,082; No. Obs. = 53

Fonte: Elaborada pela autora.

O segundo modelo considera o índice de julgamento por comarca como variável dependente e mantém os quatro fatores (Celeridade no Trabalho, Gestão de Resultados, Comunicação, Gestão de Processos) como variáveis independentes. Igualmente, o maior coeficiente de regressão (beta) dentre os fatores foi Gestão de Resultados, o que pode indicar que quanto maior for a percepção de que há uma gestão de resultados na Vara, maior o índice de julgamento. O ajuste geral do modelo ocorreu (p-valor = 0,028) mas o R<sup>2</sup> e o R<sup>2</sup> ajustado foram baixos.

**Tabela 5 – Medidas resumo da regressão do índice de julgamento, modelo dos juízes**

<b>Fator</b>	<b>Beta</b>	<b>95% IC<sup>1</sup></b>	<b>p-valor</b>
Celeridade no Trabalho	-0,26	-0,55, 0,02	0,065
Gestão de Resultados	0,40	0,08, 0,71	0,014
Comunicação	0,16	-0,16, 0,48	0,3
Gestão de Processos	0,15	-0,17, 0,46	0,4

<sup>1</sup>IC = Intervalo de Confiança

R<sup>2</sup> = 0,199; Ajustado R<sup>2</sup> = 0,132; p-valor = 0,028; No. Obs. = 53

Fonte: Elaborada pela autora.



Por fim, o terceiro modelo considera o índice de congestionamento por comarca como variável dependente e mantém os quatro fatores (Celeridade no Trabalho, Gestão de Resultados, Comunicação, Gestão de Processos) como variáveis independentes. Dessa vez, o menor coeficiente de regressão (beta) entre os fatores foi Gestão de Resultados, o que pode indicar que quanto menor a percepção de que a gestão de resultados é praticada na Vara, maior o índice de congestionamento. O ajuste geral do modelo não aconteceu ( $p$ -valor = 0,055), considerando um nível de significância de 5%.

**Tabela 6 – Medidas resumo da regressão do índice de congestionamento, modelo dos juízes**

<b>Fator</b>	<b>Beta</b>	<b>95% IC<sup>1</sup></b>	<b>p-valor</b>
Celeridade no Trabalho	-0,06	-0,34, 0,23	0,7
Gestão de Resultados	-0,46	-0,78, -0,14	0,006
Comunicação	0,00	-0,33, 0,33	>0,9
Gestão de Processos	0,02	-0,29, 0,34	0,9

<sup>1</sup>IC = Intervalo de Confiança

$R^2 = 0,172$ ; Ajustado  $R^2 = 0,103$ ;  $p$ -valor = 0,055; No. Obs. = 53

Fonte: Elaborada pela autora.

A mesma análise de regressão foi aplicada aos servidores. O primeiro modelo considera o índice de baixa como variável dependente, sendo os fatores escolhidos (Liderança e Gestão de Equipe, Gestão de Processo, Acompanhamento do Trabalho) as variáveis independentes. O maior coeficiente de regressão (beta) entre os fatores foi Gestão de Processos, o que pode indicar que quanto melhor a gestão de processos, medida pela maior média de percepção a respeito desse fator, maior o índice de baixa. O ajuste geral do modelo não ocorreu ( $p$ -valor = 0,052).

**Tabela 7 – Medidas resumo da regressão do índice de baixa, modelo dos servidores**

<b>Fator</b>	<b>Beta</b>	<b>95% IC<sup>1</sup></b>	<b>p-valor</b>
Liderança e Gestão de Equipe	-0,22	-0,49, 0,04	0,10
Gestão de Processos	0,32	0,07, 0,56	0,011
Acompanhamento do Trabalho	-0,12	-0,33, 0,09	0,2

<sup>1</sup>IC = Intervalo de Confiança

$R^2 = 0,044$ ; Ajustado  $R^2 = 0,027$ ;  $p$ -valor = 0,052; No. Obs. = 177

Fonte: Elaborada pela autora.

O segundo modelo considera o índice de julgamento por comarca como variável dependente e mantém os três fatores (Liderança e Gestão de Equipe, Gestão de Processo, Acompanhamento do Trabalho) como variáveis independentes. Igualmente, o maior coeficiente de regressão (beta) dentre os fatores foi Gestão de Processos, o que pode indicar que quando maior a gestão de processos, maior o índice de julgamento. Ressalte-se que o fator liderança e gestão de equipe também foi considerado significativo. O ajuste geral do modelo foi satisfatório (p-valor = 0,010), mas o  $R^2$  e  $R^2$  ajustado foram bem baixos.

**Tabela 8 – Medidas resumo da regressão do índice de julgamento, modelo dos servidores**

<b>Fator</b>	<b>Beta</b>	<b>95% IC<sup>1</sup></b>	<b>p-valor</b>
Liderança e Gestão de Equipe	-0,36	-0,63, -0,10	0,007
Gestão de Processos	0,35	0,10, 0,59	0,006
Acompanhamento do Trabalho	0,18	-0,03, 0,38	0,089

<sup>1</sup>IC = Intervalo de Confiança

$R^2 = 0,063$ ; Ajustado  $R^2 = 0,047$ ; p-valor = 0,010; No. Obs. = 177

Fonte: Elaborada pela autora.

Por fim, o terceiro modelo considera o índice de congestionamento por comarca como variável dependente e mantém os três fatores (Liderança e Gestão de Equipe, Gestão de Processo, Acompanhamento do Trabalho) como variáveis independentes. Dessa vez, o maior coeficiente de regressão (beta) dentre os fatores foi Liderança e Gestão de Equipe, o que pode indicar que quanto maior for a percepção de que Liderança e Gestão de Equipe fazem parte da administração da Vara, maior o índice de congestionamento, sendo necessário investigar essa hipótese. O menor coeficiente de regressão foi Gestão de Processo, que pode implicar na hipótese que quanto menor for a gestão de processo, maior a taxa de congestionamento. O ajuste geral do modelo não ocorreu (p-valor = 0,058).

**Tabela 9 – Medidas resumo da regressão do índice de congestionamento, modelo dos servidores**

<b>Fator</b>	<b>Beta</b>	<b>95% IC<sup>1</sup></b>	<b>p-valor</b>
Liderança e Gestão de Equipe	0,31	0,05, 0,58	0,022
Gestão de Processo	-0,32	-0,57, -0,08	0,010
Acompanhamento do Trabalho	0,02	-0,19, 0,22	0,9

<sup>1</sup>IC = Intervalo de Confiança

$R^2 = 0,042$ ; Ajustado  $R^2 = 0,026$ ; p-valor = 0,058; No. Obs. = 177

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.4 Conclusões da seção 4

Quanto à pesquisa realizada nas varas únicas do TJMG, os juízes ressaltaram as ações empreendidas para alcançar o alto desempenho da Comarca. Dentre as 16 respostas abertas, 12 destacaram ações voltadas para o aumento do desempenho da vara única. Por outro lado, houve manifestações sobre a falta de reconhecimento por parte da administração superior do TJMG e sobre a falta de estrutura necessária, ressaltando problemas com internet e TI, e a dificuldade de conseguir tempo para atualização.

Os servidores, por sua vez, ressaltaram que a Comarca sem um juiz exclusivo fica sem direcionamento. Das 42 respostas abertas, 20 destacaram características pessoais do juiz que impactaram nos resultados da Comarca, tais como simpatia, respeito, empatia, inteligência, assiduidade e comprometimento; e dois servidores ressaltaram pontos negativos do juiz, destacando que não acompanha o desenvolvimento do trabalho e não valoriza o conhecimento de servidores mais antigos.

Vários testes estatísticos foram aplicados, e foi verificada maior diferença entre a percepção de juízes e servidores quanto às afirmativas relacionadas com a liderança do juiz, o que já responde à primeira pergunta de pesquisa.

Na análise fatorial exploratória foi utilizado o critério do autovalor (*eigenvalue*), que é a quantidade de variância contida em cada fator, chegando-se a quatro fatores para juízes, denominados Celeridade no Trabalho, Gestão de Resultados, Comunicação, e Gestão de Processos, e três fatores para os servidores, definidos como Liderança e Gestão de Equipe, Gestão de Processo, e Acompanhamento do Trabalho. Em outras palavras, as afirmativas dos formulários aplicados a juízes e servidores foram reunidas em quatro fatores mais relevantes para juízes e três fatores mais relevantes para servidores.

Em seguida, tais fatores foram relacionados com indicadores de produtividade das varas únicas, quais sejam, índice de julgamento, taxa de congestionamento e índice de baixa das varas únicas do TJMG. Os fatores foram considerados variáveis independentes, e cada indicador de produtividade, uma variável dependente.

Os modelos estatísticos originados da análise de regressão apontaram as relações a seguir indicadas. Quanto aos juízes: 1) Quanto melhor a gestão de

resultados (valores maiores de escore fatorial), maior o índice de baixa; 2) Quanto melhor a gestão de resultados, maior o índice de julgamento; e 3) Há uma relação inversa entre gestão de resultados e índice de congestionamento, isto é, quanto menos o juiz foca nos resultados da vara que dirige, maior esse índice. Quanto aos servidores: 1) Quanto maior a gestão de processos, maior o índice de baixa; 2) Quanto maior a gestão de processos, maior o índice de julgamento; 3) Quanto menor a liderança e a gestão de equipe, maior o índice de julgamento; 4) Quanto maior o fator liderança e gestão de equipe, maior o índice de congestionamento; e 5) Quanto menor a gestão de processo, maior a taxa de congestionamento.

As hipóteses “quanto menor a liderança e a gestão de equipe, maior o índice de julgamento” e “quanto maior for o fator liderança e gestão de equipe, maior o índice de congestionamento” demandam investigações mais aprofundadas para demonstrar de que forma ocorrem tais relações.

Conclui-se que os fatores com maior carga fatorial na autopercepção dos juízes foram Gestão de Resultados, com 6 variáveis, e Comunicação, com 4 variáveis; já na percepção de servidores foram Liderança e Gestão de Equipe, com 11 variáveis, e Gestão de Processos, com 7 variáveis. Por sua vez, Celeridade no Trabalho e Acompanhamento do Trabalho foram os fatores com menor carga fatorial na percepção de juízes e servidores, respectivamente.

Ressalta-se, por fim, que não é possível afirmar que há uma relação direta de causa e efeito entre as competências do juiz e o desempenho das varas únicas. Por sua vez, pode-se afirmar que há uma relação entre a percepção de juízes e servidores a respeito das competências e as variáveis de desempenho, sugerindo-se pesquisas futuras para identificar de que forma se operam tais ligações.

## 5 CONCLUSÃO

Ao se analisarem as possíveis relações entre as competências gerenciais do juiz e o desempenho de unidades judiciárias, verificou-se um contexto em que o juiz não se submete à avaliação de desempenho gerencial, apesar de ser crescentemente cobrado quanto ao seu papel de gestor.

Após a análise dos relatórios quadrimestrais enviados pelas unidades judiciárias que implantaram o programa Desdobramento do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), observa-se que as dificuldades apontadas pelos juízes para a consecução de metas fixadas pela própria unidade judiciária podem ser categorizadas em dois grandes grupos. O primeiro refere-se à Gestão de Pessoas, no qual destacou-se como a falta de servidores e a cultura organizacional impactam nos resultados. O segundo grupo dividiu-se em Gestão de Processos – representado pelos gargalos nos fluxos de trabalho – e Sistemas Eletrônicos, que trouxe reclamações sobre as instabilidades no funcionamento do sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe). A pandemia causada pela COVID-19 representou dificuldade adicional ao cumprimento de metas, visto que a base para o estudo de caso consistia em relatórios enviados pelos juízes à Corregedoria-Geral de Justiça/TJMG no período de 2018 a 2020.

A avaliação de desempenho atualmente aplicada aos servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG não contribui para o enfrentamento das dificuldades apontadas pelos juízes como impeditivas para o cumprimento de metas, tais como a falta de motivação dos servidores, o elevado número de processos paralisados e a instabilidade dos sistemas eletrônicos. Em outras palavras, a avaliação de desempenho não considera o contexto real em que a unidade judiciária está inserida, e acaba se tornando mera formalidade necessária para a progressão da carreira dos servidores. A baixa contribuição do instrumento para o enfrentamento de questões que impactam negativamente no desempenho de unidades judiciárias sinaliza a importância de se repensar a forma como o trabalho é medido no Poder Judiciário.

Não foi possível testar as hipóteses que poderiam explicar a subutilização da avaliação de desempenho como instrumento eficiente de gestão. Por outro lado, a partir de estudo de caso realizado na Vara Única de Espinosa, verifica-se que há pouca familiaridade dos servidores com a amplitude dos indicadores de competências utilizados na avaliação de desempenho aplicada a ocupantes de cargos gerenciais do

TJMG. A pouca efetividade de um dos principais instrumentos da gestão de competências insere-se em uma cultura prevalente no serviço público, ainda resistente a um retorno assertivo e crítico sobre como o indivíduo trabalha e sobre os resultados esperados. O desafio que se impõe para o juiz é acompanhar individualmente seus servidores, diante de um grande volume de atribuições jurisdicionais e administrativas. Assim, um instrumento avaliativo provido de sentido tanto para avaliadores como para avaliados, e que contribua para o incremento do desempenho da unidade judiciária, pode favorecer ações voltadas para a valorização do *feedback*.

Sugere-se, assim, novas pesquisas que possam definir indicadores de competências capazes de serem mais bem verificados na prática diária dos servidores, bem como estratégias voltadas para Gestão de Pessoas e Gestão de Processos, focadas em rotinas de acompanhamento dos servidores que sejam factíveis por parte dos juízes, considerando suas crescentes atribuições, além do contexto da unidade judiciária.

O resultado do estudo de caso realizado em uma unidade judiciária de alto desempenho está em consonância com os resultados obtidos na análise dos relatórios quadrimestrais apresentados pelos juízes. A competência mais citada pelos entrevistados como relevante para o aumento do desempenho observado em Espinosa foi Gestão de Pessoas e Liderança de Equipe. Destacou-se que a liderança do magistrado gerou um novo ritmo de trabalho e fomentou o sentimento de pertencimento dos servidores, tendo como resultado maior celeridade aos processos.

Gestão do Processo de Trabalho Judicial foi a segunda competência mais importante, segundo os entrevistados. Ressaltou-se a dedicação ao trabalho pelo magistrado e várias medidas adotadas para retirar do fluxo processual atos que não agregam valor. Em seguida, foi destacado o fator Ampliação do Quadro de Pessoal, representado pela chegada do assessor e pelo aumento do número de estagiários. Em quarto lugar, a competência mais destacada do juiz foi Comunicação e Integração com a equipe e com os *stakeholders* (Ministério Público e OAB), seguida por Visão Sistêmica, Ação Inovadora e Competência Técnica Gerencial.

Com base no estudo de caso da Vara Única de Espinosa, constatou-se que as duas principais competências do juiz necessárias para melhorar o desempenho dessa unidade judiciária seriam Gestão de Pessoas e Gestão de Processos, seguidas por Comunicação. Em outras palavras, com base neste estudo de caso, não seria

necessário medir tantas competências do juiz, como consta no modelo aplicado a servidores. Também é relevante, no contexto da unidade judiciária, disponibilizar uma equipe com assessores e estagiários para aumentar o desempenho.

É fundamental envolver os juízes na definição do modelo de gestão por competências, a fim de ser um instrumento que possa contribuir para a evolução de gestão de pessoas e de processos, uma vez que estas são as mais exigidas no dia a dia dos juízes, resguardando a sua independência funcional.

A forma de operacionalizar tal mensuração deve ser objeto de pesquisas futuras, devendo ser examinada a possibilidade de uma avaliação, a ser realizada pelos servidores da equipe e por juízes mais experientes, que possam acompanhar o vitaliciamento de seus colegas recém-ingressos na carreira.

Ao se executar a terceira fase desta investigação, referente à pesquisa empírica realizada em 176 varas únicas do TJMG, verificou-se que, durante a validação de conteúdo, houve dificuldade entre administradores e juízes de direito em categorizar ações do juiz nos constructos de competência exigidos na avaliação de servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG. Foram diversas as classificações dadas pelos avaliadores para as afirmativas contidas no questionário submetido a juízes e servidores de varas únicas. Tal constatação pode indicar que há integração de mais de uma competência na prática das ações do juiz, o que reforça a necessidade de definir indicadores de competência factíveis de serem medidos no contexto de uma unidade judiciária.

Também foram identificadas diferenças geracionais e de gênero entre o grupo de juízes e servidores respondentes. A maioria dos juízes respondentes são homens com até quatro anos de serviço no Tribunal, e a maioria dos servidores são mulheres com mais de 14 anos de serviço no TJMG. As implicações que tais diferenças representam na gestão de unidades judiciárias podem ser um ponto a ser desenvolvido em pesquisas posteriores.

Houve diferença relevante de percepção, entre juízes e servidores, ao se concentrarem em questões relacionadas com o constructo liderança do juiz. Quase todos os juízes (93,33%) se atribuíram nota 5 no quesito “é uma pessoa acessível”, em contraposição a 83,9% dos servidores que deram a mesma nota aos juízes. Apesar de muitos juízes se considerarem propensos ao diálogo, seria importante investigar quais estratégias possibilitam de fato melhor interação entre juízes e

servidores, levando-se em consideração a cultura organizacional do Poder Judiciário, que, durante um longo período, separou o gabinete da secretaria.

A análise estatística mostrou que os principais fatores relevantes para o desempenho de varas únicas, na autopercepção dos juízes, foram Celeridade no Trabalho, Gestão de Resultados, Comunicação, e Gestão de Processos. Para os servidores, por sua vez, os fatores foram os seguintes: Liderança e Gestão de Equipe, Gestão de Processos, e Acompanhamento do Trabalho. Gestão de Pessoas (nominada como Liderança e Gestão de Equipes) e Gestão de Processos foram os fatores com maior carga fatorial, de acordo com os servidores, seguidos por Gestão de Resultados e Comunicação na visão dos juízes.

A análise de regressão buscou relacionar os fatores com o desempenho das varas únicas do TJMG. Verificou-se, no modelo de juízes, que o investimento em Gestão por Resultados melhora os indicadores de baixa, julgamento e congestionamento. Já no modelo de servidores, quanto maior a gestão de processos, melhores os índices de baixa, julgamento e de congestionamento. Carecem de maior investigação as hipóteses relacionadas à Liderança e a Gestão de Equipe, uma vez que se relacionam inversamente com o índice de julgamento e diretamente com o de congestionamento. Em outras palavras, segundo os dados obtidos, o juiz que investisse mais em Liderança e Gestão de Equipes julgaria menos processos e teria maior índice de congestionamento. Em razão dessa aparente incongruência, será importante verificar, em pesquisa futura, se o tempo gasto em ações voltadas à Gestão de Pessoas impacta de forma negativa o tempo necessário para a gestão de processos.

Gestão de Pessoas e Gestão de Processos destacaram-se como as competências mais importantes para se obter melhor desempenho nas unidades judiciárias. É possível que a competência Gestão de Pessoas seja revelada para os servidores através dos atributos pessoais que se esperam do juiz, tais como humildade, inteligência, empatia e respeito. A Gestão de Processos, muitas vezes, é formada por um saber particularizado, que demanda estudos a fim de identificar boas práticas, como modelos passíveis de serem replicados através da modelagem em maior escala. A definição de indicadores mais precisos quanto a ambas as competências é uma questão que merece novos estudos.

Aponta-se como limitação do presente estudo o número de respondentes da pesquisa quantitativa (259 respostas), considerando o universo de 176 varas



únicas, com um número aproximado de 5 servidores/comarca. É importante ressaltar, no entanto, que esse número alcançou os padrões para as análises estatísticas. A necessidade de utilizar o mapeamento de competências dos servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG para investigar as competências de juízes também pode ser vista como uma limitação, a qual pode ser atendida a partir das conclusões do presente estudo, que sugere o mapeamento de competências relevantes para a atuação de juízes, tais como gestão de pessoas, gestão de processos e comunicação. A pandemia causada pela COVID-19 igualmente impactou na pesquisa, já que alterou a forma de trabalho e impediu, por exemplo, observações etnográficas. Ressalte-se ainda que os fatores encontrados não têm a pretensão de explicar toda a atuação de juízes em uma unidade judiciária, e que alguns fatores contiveram duas variáveis (Celeridade no Trabalho e Gestão de Processos, no modelo de juízes, e Acompanhamento do Trabalho, no modelo de servidores), o que exige estudos com amostragens maiores.

Por fim, reconhece-se que qualquer avaliação de desempenho não visa esgotar as dimensões de determinada função. Acrescenta-se que os modelos de medição a serem propostos devem considerar outros aspectos além de questões afetas estritamente à produtividade, como, por exemplo, a desigualdade de gênero causada pela divisão sexual do trabalho.

Espera-se que o presente estudo possa contribuir para aprimorar o desempenho da justiça juntamente com o desenvolvimento profissional de juízes e servidores, a partir do desenvolvimento das competências gerenciais consideradas mais importantes, sobretudo pelas Escolas Judiciais.

## REFERÊNCIAS

- AMAH, E.; NWUCHE, C. A.; CHUKUIGWE, N. Result Oriented Target Setting and Leading High Performance Teams. **Industrial Engineering Letters**, v. 3, n. 9, p. 47-48, 2013. p. 57.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010. p. 95.
- BASS, B. M. **Leadership and Performance beyond expectations**. Nova York: Free Press, 1985. p. 84.
- BAXTER, David; SCHOEMAN, Magnus; GOFFIN, Keith. New delivery models and better outcomes. **Cranfield School of Management**, UK, dez. 2011. p. 14.
- BENCZE, Mátyás; NG, Gar Yein (Orgs.). **How to Measure the Quality of Judicial Reasoning**. Cham, Suíça: Springer, 2018.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, p. 41-61, jan./fev. 2017. DOI: 10.1590/1982-7849rac2017150280. p. 50.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. 1999. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Edição do Kindle.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.
- BRANDARIZ GARCÍA, José Angél. El New Public Management y las políticas penales. **Nuevo Foro Penal**, v. 12, n. 87, p. 181-219, jul.-dez. 2016. Universidad EAFIT, Medellín.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2010. p. 184.

BROWN, T. A. **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2014.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>. Acesso em: 24 mai. 2021.

CAMPION, Michael A. et al. Doing Competencies Well: best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, fev. 2011.

CASTIEL, S. **Em busca de um terapeuta poético e lúdico**. In: PRADO, L.C. (org.). **Famílias e Terapeutas**. Porto Alegre: Artmed, 1996.

CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD). Uma nova gestão pública para a América Latina. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 121-144, 2014. DOI: 10.21874/RSP.v50i1.343. p. 132.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. v. 1. Brasília: CNJ, 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. v. 2. Brasília: CNJ, 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2021**. Brasília: CNJ, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça Pesquisa: Políticas Públicas do Poder Judiciário**: Uma análise quantitativa e qualitativa do impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na produtividade dos Tribunais. Relatório Analítico Propositivo. Brasília: CNJ, 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 240 de 09/09/2016**. Ministro Ricardo Lewandowski Brasília, DF. Publicada em: 09 set. 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 5 jul. 2022.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da; SOUZA, Karin Merz Fernandes de; RAUNHEITTI, Vivian Távora. Building Effective Justice Institutions: The Challenge Of Developing Competence Management Practices. **Revista ADM.MADE**, v. 24, n. 2, p. 1-15, mai.-ago. 2020.

DALKYR, Kimiz; LIEBOWITZ, Jay. **Knowledge management in theory and practice**. 2 ed. Cambridge: The MIT Press, 2011.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **“Nova gestão pública” (NGP): a teoria de administração pública do estado ultraliberal**. In: Encontro Nacional do CONPEDI/UFSC, 13, 2014. **Anais [...]**. Florianópolis: CONPEDI, 2014, p. 1-27. Disponível em: <http://publicadireito.com.br/publicacao/ufsc/livro.php?gt=194>. Acesso em: 1 jul. 2022.

DE CARVALHO, A. D. Z. Como se guardam os guardas? Limites institucionais à independência judicial no Brasil e na Espanha. **Revista Brasileira de Sociologia do Direito**, v. 4, n. 2, p. 98-125, mai.-ago. 2017.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 1992.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **REAd**, Porto Alegre, v. 80, n. 1, p. 200-221, jan.-abr. 2015. DOI: 10.1590/1413-2311.0542014.53468.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza; FISHER; André Luiz; EBOLI, Marisa. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM); KUENZER, Acacia Zeneida (Coord.). **Diretrizes Pedagógicas da ENFAM**. Brasília: ENFAM, 2017.

FEFERBAUM, Marina; QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo. **Metodologia da pesquisa em direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2019.

FERREIRA, Mário César; **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, jul.-set. 2009.

FERREIRA, Rodrigo R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 44, n. 2, art. 5, p. 147-157, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa, Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Managerial Competencies: an analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, jan. 2018.

FULLER JR., E. L.; HEMMERLE, W. J. Robustness of the maximum-likelihood estimation procedure in factor analysis. **Psychometrika**, v. 31, n. 2, p. 255-266, jun. 1966. DOI: 10.1007/BF02289512.

GAROUPA, Nuno; GINSBURG, Tom. Guarding the Guardians: Judicial Councils and Judicial Independence. **American Journal of Comparative Law**, v. 57, n. 1, p. 103-134, 2009.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar.-abr. 2013.

GUIMARÃES, T. A. et al. Conflitos e Ambiguidades de Papéis no Trabalho de Juízes: As Percepções de Juízes Portugueses. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 927-946, 2017.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, mai.-jun. 2000.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. Desenvolvendo habilidades gerenciais em juízes. **Revista CEJ**, Brasília, v. 24, n. 79, jan.-jun. 2020.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luis Antônio Capanema. **Manual de administração judicial: enfoque prático**. vol. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luis Antônio Capanema. **Manual de administração judicial: enfoque prático**. vol. 2. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados** [recurso eletrônico]. (trad. Adonai Schlup Sant'Anna). 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORTON, Sylvia. Introduction: the competency movement: Its origins and impact on the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 306-318, jul. 2000.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003, p. 229.

LEMOS, Stela Maria Santos de. **A qualidade de vida no trabalho (QVT) antes e depois: análise comparativa no Poder Judiciário Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

LIMA, Claudia Maria Pereira de; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; ARAÚJO, Anísio José da Silva. A gestão do trabalho e os desafios da competência: uma contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 35, n. 4, p. 1223-1238, out.-dez. 2015.

LUNARDI, Fabrício Castagna. Gestão processual e efetividade judicial: um estudo de caso a partir do tribunal do júri com melhor desempenho no ranking nacional do CNJ. **Revista Judicial Brasileira**, v. 1, n. 1, p. 179-204, 2021.

MACHADO, Maíra Rocha (Org.). **Pesquisar empiricamente o direito**. São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito, 2017. 428 p.

MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MCMULLAN, Mirjam et al. Portfolios and assessment of competence: a review of the literature: Portfolios and assessment of competence, **Journal of Advanced Nursing**, v. 41, n. 3, p. 283-294, 2003.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Órgão Especial. **Resolução nº 819/2016, de 29 de junho de 2016. Institui o Sistema de Gerenciamento Matricial de Unidades Judiciárias, no âmbito da Justiça Comum de Primeiro Grau do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re08192016.PDF.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2022.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG). Órgão Especial. **Resolução nº 827/2016, de 29 de junho de 2016. Dispõe sobre o desdobramento do Planejamento Estratégico pelas Unidades Judiciárias da Justiça Comum de Primeiro Grau**. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <https://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re08272016.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2022.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG). **Portaria Conjunta nº 829/PR/2019, de 9 de abril de 2019. Regulamenta a Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores dos quadros de pessoal da Secretaria do Tribunal de Justiça e da Justiça de Primeira Instância do Estado de Minas Gerais e dá outras providências**. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/pc08292019.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2022.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG). **Avaliação de Desempenho por Competências**. Disponível em: <https://rede.tjmg.jus.br/rede-tjmg/?accessError=2>. Acesso em: 9 jan. 2021a.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG). Corregedoria de Justiça. **Avaliação da Gestão**. Belo Horizonte: TJMG, 2021b.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG). **Plano Estratégico 2021/2026**. Ciclo de Gestão 2021-2026. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/transparencia/planejamento-estrategico/ciclo-2021-2026/#.YKZ4DL5KhPb>. Acesso em: 24 mai. 2021c.

MUNDFROM, Daniel J.; SHAW, Dale G.; KE, Tian Lu. Minimum Sample Size Recommendations for Conducting Fact or Analyses. **International Journal of Testing**, v. 5, n. 2, p. 159-168, 2005. DOI: 10.1207/s15327574ijt0502\_4.

NAÇÕES UNIDAS. Escritório Contra Drogas e Crime (Unodc). **Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial**. Tradução: Marlon da Silva Malha, Ariane Emílio Kloth. Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2008. 179 p.

NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, jan. 2011.

NUNES, J. V. et al. A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. **Fronteiras – estudos midiáticos**, v. 19, n. 2, p. 233-244, mai.-ago. 2017. DOI: 10.4013/fem.2017.192.08.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: Limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 1, 2020. DOI: 10.1590/2317-6172201948.

ORTEGA, Ana Clara da Silva, MEDEIROS NETO, Elias Marques de. A figura do juiz-gestor como mecanismo para a concretização do princípio da eficiência. **Revista de Processo**, v. 325, p. 17-38, mar. 2022.

OSBURN, H. G. Coefficient alpha and related internal consistency reliability coefficients. **Psychol Methods**, v. 5, n. 3, p. 343-355, set. 2000. DOI: 10.1037/1082-989x.5.3.343. PMID: 11004872.

PASQUALI, L. **Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção**. In: PASQUALI, L. et al. (Orgs.). **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. p. 37-71. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 42.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques et al. The Conceptual Model of Role Stress and Job Burnout in Judges: The Moderating Role of Career Calling. **Laws**, v. 11, n. 42, 2022. DOI: 10.3390/laws11030042.

PINHEIRO, Claudia Regina Reina. **O modelo gerencialista implantado no poder judiciário e o impacto na magistratura**. 2020. Tese (doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020.

POUPART, Jean et al. **A Pesquisa Qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos** (trad. Ana Cristina Nasser). Petrópolis: Vozes, 2014.

PRILLAMAN, William C. **The Judiciary and Democratic Decay in Latin America: Declining Confidence in the Rule of Law**. Westport: Praeger, 2000.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. (trad. Cristina Yamagami). 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020.

SÁTIRO, Renato Máximo; SOUSA, Marcos de Moraes. Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos tribunais de justiça. **Revista Direito GV**, v. 17, n. 1, e2107, 2021.

SILVA, C. S. S. et al. O Papel da 'Avaliação de Desempenho por Competências' no Estado de Minas Gerais Segundo a Perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 69-90, 2018.

SKORKOVÁ, Zuzana. Competency Models in Public Sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 228, 2016.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

SOUSA, Marcos de Moraes; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 321-344, abr./jun. 2014.

TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. Accountability e independência judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Revista de Sociologia e Política**, v. 21, n. 45, p. 29-46, 2013.

TRENTIN, L. People Management Practices: An Analysis from the Perspectives of Managers and Non-Managers. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 82-96. jan.-abr. 2021.

VALLE, Marcus Vinícius Mendes do. **Gestão Estratégica de unidades judiciárias**: desdobramento de 4º nível: gestão judiciária aplicada. Belo Horizonte: Conhecimento, 2017.

VELOSO, Juliano Ribeiro Santos. O modelo constitucional brasileiro de gestão de resultados como mecanismo de freios e contrapesos para moderar o conflito entre os poderes em benefício do cidadão. **Escola da AGU**, v. 10, n. 4, p. 1-188, out-dez. 2018.

VEMURI, P.; BELLINGER, G. Examining the Use of Systemic Approach for Adoption of Systems Thinking in Organizations. **Systems**, v. 5, n. 3, jun. 2017.

VOSGERAU, D. S. R.; POCRIFKA, D. H.; SIMONIAN, M. Associação entre a técnica de análise de conteúdo e os ciclos de codificação: Possibilidades a partir do software ATLAS.ti. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 19, p. 93-106, set. 2016. DOI:10.17013/risti.19.93-106.

VRIES, R. E. de; BAKKER-PIEPER, A.; OOSTENVELD, W. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. **J Bus Psychol**, v. 25, p. 367-380, 2010. DOI: 10.1007/s10869-009-9140-2.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Edição do Kindle. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, set. 2012.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. A Mudança Cultural da Gestão Judicial: Inovação como Base da Busca da Excelência do Serviço Público. In: GREGÓRIO, Álvaro et al (Eds.). **Inovação no Judiciário**: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário. p. 41-58. [s.l.]: Editora Blucher, 2019.

ZARIFIAN, Philippe. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. **Novos Estudos Cebrap**, v. 64, p. 23-31, 2002.



ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Formulário aplicado aos juízes de varas únicas do TJMG

Caro(a) Juiz(a),

Conto com sua valiosa contribuição para a pesquisa realizada no âmbito do Mestrado Profissional da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), que tem por objetivo auxiliar o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional. Seguem algumas informações importantes:

- 1) No questionário abaixo há um conjunto de afirmativas a respeito de competências gerenciais do Juiz. Peço que você responda em que medida as ações abaixo estão presentes na administração da sua unidade judiciária.
  - 2) Quanto mais próxima a resposta estiver do número 1, mais você discorda da afirmativa; e, quanto mais próximo do número 5, mais concorda com a afirmativa.
  - 3) As respostas devem corresponder à sua percepção. Não há respostas certas ou erradas.
  - 4) As respostas serão analisadas apenas de forma agregada, sem a identificação de respondentes ou de comarcas em particular.
  - 5) Ao continuar, você aceita participar de forma livre e voluntária desta pesquisa, resguardado o seu anonimato.
  - 6) A participação na pesquisa tem duração média de 5 minutos, e você tem a liberdade de se recusar a continuar participando em qualquer fase, sem qualquer prejuízo.
  - 7) O formulário é composto de 2 etapas e é concluído ao clicar em "enviar".
- Qualquer dúvida, não hesite em me contatar. Muito obrigada!

Lívia Lúcia Oliveira Borba

Juíza de Direito ([liviaborba76@gmail.com](mailto:liviaborba76@gmail.com))

**Como você descreveria as suas ações na unidade judiciária em que você trabalha:**

Facilita a implementação de iniciativas inovadoras para o trabalho.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Atualiza seus conhecimentos para aprimorar a realização do trabalho da unidade judiciária.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Atua para favorecer a integração de sua equipe.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Comunica-se de forma clara para atingir as metas de produtividade.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Favorece o diálogo com a equipe.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Realiza reuniões de estudo com a equipe para temas específicos.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Acompanha a evolução das tarefas delegadas à equipe.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Reconhece o trabalho da equipe quando os resultados são alcançados.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Confraterniza-se com a equipe para valorizar resultados alcançados.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Dá retorno (feedback) quanto à qualidade das tarefas executadas pelos servidores.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Realiza reuniões periódicas com equipe para acompanhamento do trabalho da unidade judiciária.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

É uma pessoa acessível.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Une a equipe em torno de um propósito.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Estabelece metas para a unidade judiciária.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Homologa acordos em sessões de conciliação, saindo os presentes intimados.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Adota ações para tornar célere o atendimento do público externo.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Acompanha os relatórios processuais dos sistemas judiciais.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Trabalha com foco no alcance das metas.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Profere despachos e decisões já estabelecendo orientações para serem cumpridas pela secretaria em caso de ocorrência de eventos futuros.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Mantém diálogo com os atores externos (Ministério Público, Defensoria, Advogados etc.) para um bom fluxo de trabalho.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Por favor, fique à vontade para registrar no espaço adiante sua percepção a respeito das suas ações que impactaram nos resultados da Comarca.

### **Agora queremos saber um pouco mais sobre você...**

Os dados abaixo serão utilizados apenas para análises agregadas para identificar tendências de respostas, sem nenhuma possibilidade de identificar respondentes.

Sexo:

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não dizer

Qual a sua idade?

Em que Comarca você trabalha?

Há quanto tempo você trabalha nessa comarca?

## APÊNDICE B – Formulário aplicado aos servidores de varas únicas do TJMG

Caro(a) Servidor(a),

Conto com sua valiosa contribuição para a pesquisa realizada no âmbito do Mestrado Profissional da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), que tem por objetivo auxiliar o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional. Seguem algumas informações importantes:

- 1) No questionário abaixo há um conjunto de afirmativas a respeito de competências gerenciais do Juiz. Peço que você responda em que medida as ações abaixo estão presentes na administração da sua unidade judiciária.
  - 2) Quanto mais próxima a resposta estiver do número 1, mais você discorda da afirmativa; e, quanto mais próximo do número 5, mais concorda com a afirmativa.
  - 3) As respostas devem corresponder à sua percepção. Não há respostas certas ou erradas.
  - 4) As respostas serão analisadas apenas de forma agregada, sem a identificação de respondentes ou de comarcas em particular.
  - 5) Ao continuar, você aceita participar de forma livre e voluntária desta pesquisa, resguardado o seu anonimato.
  - 6) A participação na pesquisa tem duração média de 5 minutos, e você tem a liberdade de se recusar a continuar participando em qualquer fase, sem qualquer prejuízo.
  - 7) O formulário é composto de 2 etapas e é concluído ao clicar em "enviar".
- Qualquer dúvida, não hesite em me contatar. Muito obrigada!

Lívia Lúcia Oliveira Borba

Juíza de Direito ([liviaborba76@gmail.com](mailto:liviaborba76@gmail.com))

**Na unidade judiciária em que você trabalha o(a) juiz(a):**

Facilita a implementação de iniciativas inovadoras para o trabalho.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Atualiza seus conhecimentos para aprimorar a realização do trabalho da unidade judiciária.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Atua para favorecer a integração de sua equipe.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Comunica-se de forma clara para atingir as metas de produtividade.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Favorece o diálogo com a equipe.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Realiza reuniões de estudo com a equipe para temas específicos.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Acompanha a evolução das tarefas delegadas à equipe.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Reconhece o trabalho da equipe quando os resultados são alcançados.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Confraterniza-se com a equipe para valorizar resultados alcançados.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Dá retorno (feedback) quanto à qualidade das tarefas executadas pelos servidores.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Realiza reuniões periódicas com equipe para acompanhamento do trabalho da unidade judiciária.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

É uma pessoa acessível.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Une a equipe em torno de um propósito.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Estabelece metas para a unidade judiciária.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Homologa acordos em sessões de conciliação, saindo os presentes intimados.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Adota ações para tornar célere o atendimento do público externo.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Acompanha os relatórios processuais dos sistemas judiciais.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Trabalha com foco no alcance das metas.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Profere despachos e decisões já estabelecendo orientações para serem cumpridas pela secretaria em caso de ocorrência de eventos futuros.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente

Mantém diálogo com os atores externos (Ministério Público, Defensoria, Advogados etc.) para um bom fluxo de trabalho.

Discorda totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concorda totalmente



Por favor, fique à vontade para registrar no espaço adiante sua percepção a respeito das suas ações que impactaram nos resultados da Comarca.

**Agora queremos saber um pouco mais sobre você...**

Os dados abaixo serão utilizados apenas para análises agregadas para identificar tendências de respostas, sem nenhuma possibilidade de identificar respondentes.

Sexo:

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não dizer

Qual a sua idade?

Em que Comarca você trabalha?

Há quantos tempo você trabalha nessa comarca?

Qual o seu cargo?

## ANEXOS

## ANEXO A – Número de processos distribuídos

NÚMERO DE PROCESSOS DISTRIBUÍDOS				
CATEGORIA	PERÍODO			
	2018	2019	2020	2021
1ª Instância	1.558.456	1.539.738	1.192.307	1.344.410
Processo Eletrônico	581.642	789.544	680.060	825.178
2ª Instância	234.514	230.700	176.295	242.663
Processo Eletrônico	63.300	121.154	137.056	193.053
Juizados Especiais	672.775	671.600	534.462	537.187
Processo Eletrônico	115.298	330.883	359.560	422.282
Turmas recursais	64.398	65.134	56.089	84.259
Processo Eletrônico	15.092	14.748	42.355	70.872
<b>TOTAL</b>	<b>2.530.143</b>	<b>2.507.172</b>	<b>1.959.153</b>	<b>2.208.519</b>

Fonte: Centro de Informações para a Gestão Institucional (CEINFO).

## ANEXO B – Número de processos julgados

NÚMERO DE PROCESSOS JULGADOS				
CATEGORIA	PERÍODO			
	2018	2019	2020	2021
1ª Instância	1.096.518	1.072.293	885.803	1.007.597
Processo Eletrônico	211.662	321.949	478.994	621.828
2ª Instância	195.537	216.128	205.802	222.776
Processo Eletrônico	45.285	94.275	141.073	167.500
Juizados Especiais	726.393	735.877	460.026	627.025
Processo Eletrônico	107.875	184.224	262.349	418.022
Turmas recursais	63.547	72.617	49.445	54.521
Processo Eletrônico	17.471	15.219	24.103	28.240
<b>TOTAL</b>	<b>2.081.995</b>	<b>2.096.915</b>	<b>1.601.076</b>	<b>1.911.919</b>

Fonte: Centro de Informações para a Gestão Institucional (CEINFO).

### ANEXO C – Número do acervo

NÚMERO DO ACERVO (Em tramitação)				
CATEGORIA	PERÍODO			
	2018	2019	2020	2021
1ª Instância	4.615.877	4.327.294	4.254.771	4.144.022
Processo Eletrônico	960.202	1.275.358	1.660.222	2.476.611
2ª Instância	149.680	152.678	203.222	172.711
Processo Eletrônico	43.088	68.168	103.103	126.585
Juizados Especiais	977.543	944.530	1.125.296	1.125.081
Processo Eletrônico	112.668	310.231	511.833	786.840
Turmas recursais	54.720	55.070	41.272	67.940
Processo Eletrônico	7.344	8.102	2.903	45.747
<b>TOTAL</b>	<b>5.797.820</b>	<b>5.529.572</b>	<b>5.624.561</b>	<b>5.509.754</b>

Fonte: Centro de Informações para a Gestão Institucional (CEINFO).