



Programa de Pós-Graduação
Profissional em Direito

**ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE
MAGISTRADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM DIREITO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

JOSÉ LUIS LUVIZETTO TERRA

**AS FERRAMENTAS DO EPROC E A GESTÃO DE EQUIPES DO
PODER JUDICIÁRIO: PESQUISA-AÇÃO JUNTO À JUSTIÇA
FEDERAL DA 4ª REGIÃO**

**Brasília-DF
2024**

JOSÉ LUIS LUVIZETTO TERRA

AS FERRAMENTAS DO EPROC E A GESTÃO DE EQUIPES DO PODER
JUDICIÁRIO: PESQUISA-AÇÃO JUNTO À JUSTIÇA FEDERAL DA 4ª REGIÃO

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 - Enfam, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito. Área de concentração: Direito e Poder Judiciário

Orientador: Prof. Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad

Área de Concentração: Direito e Poder Judiciário

Brasília-DF

2024

JOSÉ LUIS LUVIZETTO TERRA

AS FERRAMENTAS DO EPROC E A GESTÃO DE EQUIPE DO PODER
JUDICIÁRIO: PESQUISA-AÇÃO JUNTO À JUSTIÇA FEDERAL DA 4ª REGIÃO

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.

Aprovado em: 12 de julho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad (Orientador)

Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito (PPGPD) da Escola Nacional
de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM

Profa. Dra. Luiza Vieira Sá de Figueiredo (Examinadora)

Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito (PPGPD) da Escola Nacional
de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM

Prof. Dr. Gilson Jacobsen (Examinador)

Programa de Pós-Graduação em Ciência Jurídica (PPCJ) da Universidade do Vale
do Itajaí – Univali

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Terra, José Luis Luvizetto
T323f As ferramentas do eproc e a gestão de equipes do Poder Judiciário : pesquisa-ação junto à Justiça Federal da 4ª Região / José Luis Luvizetto Terra. – Brasília, DF, 2024.
266 f.
Dissertação (Mestrado em Direito) – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), 2024.
Orientador: Prof. Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad.
1. Poder Judiciário - Brasil. 2. Administração da justiça. 3. Gestão de equipes. 4. Processo eletrônico. 5. Gestão do conhecimento. I. Brasil. Justiça Federal (4. Região). II. Haddad, Carlos Henrique Borlido. III. Título.
CDU 347.97/.99(816)

Bibliotecária Responsável

Magda De Conto
CRB 10/1462

Dedico esta dissertação à Letícia e ao Henrique, filhos amados que nos escolheram como pai e mãe nessa encarnação. Dedico ainda à Liége, minha mulher dessa e de muitas outras vidas que ainda virão. Amor eterno a vocês três.

AGRADECIMENTOS

Sou profundamente grato aos integrantes do gabinete da desembargadora Taís Schilling Ferraz, do TRF4, aos integrantes da equipe da 4ª Vara Federal de Passo Fundo, a todos os professores do mestrado da Enfam, à líder do gabinete, Dra. Taís Schilling Ferraz, à Dra. Luciane do Amaral Corrêa Münch, que participou da banca de qualificação, ao Dr. Tomás de Aquino Guimarães e à Dra. Eda Castro Lucas de Souza, que fizeram comentários preciosos sobre a pesquisa empírica durante o EnAJUS de 2023, ao Dr. Tiago do Carmo Martins, amigo e irmão que esteve ao meu lado desde a inscrição no mestrado da Enfam, aos integrantes da banca de defesa, Dra. Luiza Vieira Sá de Figueiredo e Dr. Gilson Jacobsen, e ao meu orientador e guru, Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad.

RESUMO

A dissertação investiga o uso do processo eletrônico eproc como ferramenta de gestão no Poder Judiciário. O estudo é dividido em duas partes principais: referencial teórico e pesquisa empírica. Na parte teórica, são apresentados conceitos fundamentais como dados, informações e conhecimento, e como esses elementos são essenciais para a gestão eficaz de equipes e processos. O autor discute a evolução do significado do trabalho e sua importância na motivação intrínseca dos servidores. Além disso, aborda a metodologia de pesquisa-ação, destacando a interação contínua entre teoria e prática durante o processo de pesquisa. A dissertação examina como a gestão de conhecimento pode melhorar a eficiência e a celeridade processual, enfatizando a importância do compartilhamento de informações e da construção coletiva de soluções. A pesquisa empírica foi conduzida em duas etapas principais com a toda a equipe e com dois setores distintos (incapacidade e tempo rural) do gabinete de uma desembargadora do TRF4. Utilizou-se o questionário “Futuro Desejado” para coletar dados sobre as percepções e expectativas das equipes. As ações implementadas foram analisadas quantitativa e qualitativamente, destacando melhorias na comunicação, padronização de procedimentos e uso das ferramentas do eproc. Na fase exploratória, foram realizadas reuniões focais e o questionário foi utilizado para ouvir todos os integrantes da unidade. Realizou-se laboratório para a construção das soluções e ferramentas com a equipe da 4ª Vara Federal. A implementação das ações ocorreu de forma dialogada, permitindo a construção conjunta de soluções. A análise dos dados revelou que o uso das ferramentas do eproc, como “Modelos” e “Textos-Padrão”, teve um impacto positivo na gestão das equipes. Houve uma redução significativa no retrabalho e um aumento na eficiência processual. As equipes relataram uma melhora na comunicação interna e na motivação, com uma percepção de maior controle e segurança no uso das ferramentas. A padronização dos procedimentos também foi identificada como um fator chave para a melhoria da qualidade do trabalho. A dissertação conclui que o uso adequado das ferramentas do eproc pode aumentar a eficiência e a celeridade processual, além de contribuir para a motivação e satisfação das equipes. O estudo reforça a necessidade de uma gestão de conhecimento estruturada e a importância do *feedback* constante. A transição para o capítulo final aborda questões éticas e a benevolência na gestão de equipes, refletindo sobre como essas práticas podem ser aplicadas para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente no Judiciário. O trabalho destaca a importância de criar um ambiente de trabalho onde a troca de conhecimento é incentivada e valorizada. As políticas de gestão judicial, iniciadas com a reforma do Judiciário e a criação do CNJ, são contextualizadas como parte do esforço contínuo para melhorar a eficiência do sistema judicial. A dissertação também discute como a tecnologia, especificamente o eproc, pode ser uma ferramenta poderosa para alcançar esses objetivos. Em suma, a pesquisa-ação conduzida demonstra que a integração de ferramentas tecnológicas e práticas de gestão de conhecimento pode transformar significativamente a dinâmica das equipes no Judiciário, promovendo um ambiente mais eficiente, colaborativo e motivador.

Palavras-chave: eproc; gestão de equipes; pesquisa-ação; Poder Judiciário.

ABSTRACT

The dissertation investigates the use of the electronic process system eproc as a management tool in the Judiciary. The study is divided into two main parts: theoretical framework and empirical research. In the theoretical part, fundamental concepts such as data, information, and knowledge are presented, and how these elements are essential for the effective management of teams and processes. The author discusses the evolution of the meaning of work and its importance in the intrinsic motivation of employees. Additionally, it addresses the action research methodology, highlighting the continuous interaction between theory and practice during the research process. The dissertation examines how knowledge management can improve efficiency and procedural speed, emphasizing the importance of information sharing and collective solution-building. The empirical research was conducted in two main stages with the entire team and with two distinct sectors (disability and rural time) of the office. The "Desired Future" questionnaire was used to collect data on the teams' perceptions and expectations. The implemented actions were analyzed both quantitatively and qualitatively, highlighting improvements in communication, standardization of procedures, and the use of eproc tools. In the exploratory phase, focus meetings were held, and the questionnaire was used to gather input from all unit members. A laboratory for building solutions and tools was conducted with the team of the 4th Federal Court. The implementation of actions occurred in a dialogical manner, allowing for the joint construction of solutions. Data analysis revealed that the use of eproc tools, such as "Templates" and "Standard Texts," had a positive impact on team management. There was a significant reduction in rework and an increase in procedural efficiency. Teams reported improvements in internal communication and motivation, with a perception of greater control and security in using the tools. The standardization of procedures was also identified as a key factor for improving work quality. The dissertation concludes that the appropriate use of eproc tools can increase procedural efficiency and speed, as well as contribute to team motivation and satisfaction. The study reinforces the need for structured knowledge management and the importance of constant *feedback*. The transition to the last chapter addresses ethical issues and benevolence in team management, reflecting on how these practices can be applied to promote a more collaborative and efficient working environment in the Judiciary. The work highlights the importance of creating a work environment where knowledge exchange is encouraged and valued. Judicial management policies, initiated with the Judiciary reform and the creation of the National Justice Council (CNJ), are contextualized as part of the ongoing effort to improve the efficiency of the judicial system. The dissertation also discusses how technology, specifically eproc, can be a powerful tool to achieve these objectives. In summary, the conducted action research demonstrates that the integration of technological tools and knowledge management practices can significantly transform the dynamics of teams in the Judiciary, promoting a more efficient, collaborative, and motivating environment.

Keywords: eproc; team management; action research; Judiciary.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escada helicoidal de Momo.	56
Figura 2 – Evolução espiralada no tempo em um ângulo de 45 graus.	57
Figura 3 – O Círculo dourado como padrão de conduta dos líderes inspiradores. .	66
Figura 4 – Questionário a ser apresentado para a equipe para melhorar a comunicação.....	89
Figura 5 – Ciclo PDCA de melhoria (QC-Story).....	94
Figura 6 – Representação gráfica do modelo de eficácia embasado na Inteligência Emocional da equipe.	105
Figura 7 – Meta 1 - casos julgados superando novos no ano de 2023.....	124
Figura 8 – Meta 1 – casos julgados superando novos no ano de 2024.	124
Figura 9 – Detalhe da tela de criação de minuta em Lote na lista de processos por localizador.....	129
Figura 10 – Detalhe da criação de minuta nos autos do processo eletrônico	130
Figura 11 – Detalhe das opções que devem ser selecionadas para a criação de uma minuta nos autos do processo eletrônico.....	131
Figura 12 – Detalhe do campo de pesquisa a ser preenchido para a busca textual no campo dos lembretes das minutas	133
Figura 13 – Detalhe do campo de pesquisa a ser preenchido para a busca dos Modelos criados pela unidade da JF4R.....	133
Figura 14 – Detalhe do campo de pesquisa a ser preenchido para a busca dos Textos-Padrão criados pela unidade da JF4R.....	134
Figura 15 – Detalhe do campo de pesquisa a ser preenchido para a busca das Estatísticas de Minutas produzidas na unidade da JF4R.	134
Figura 16 – Análise quantitativa do Futuro Desejado pelo ChatGPT 4.o	165

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de processos em tramitação antes das ações sistêmicas....	119
Gráfico 2 – Comparação de sentenças, distribuições e baixas ANTES das ações sistêmicas.	120
Gráfico 3 – Número de processos em tramitação após as ações sistêmicas.	121
Gráfico 4 – Comparação de sentenças, distribuições e baixas após as ações sistêmicas.	121
Gráfico 5 – Número de processos em tramitação antes e depois das ações sistêmicas (todo o período).	122
Gráfico 6 – Comparação de sentenças, distribuições e baixas antes e após as ações sistêmicas.	123
Gráfico 7 – Percepção dos integrantes da equipe sobre o próprio nível de conhecimento sobre as ferramentas “Modelo” e “Textos Padrão” do eproc.	163
Gráfico 8 – Pedras no sapato - quantidade de respostas por categoria	175
Gráfico 9 – Gosto – quantidade de respostas por categoria.....	176
Gráfico 10 – Não Gosto – quantidade de respostas por categoria	177
Gráfico 11 – Quero – quantidade de respostas por categoria.	178
Gráfico 12 – Não Quero – quantidade de respostas por categoria.....	178
Gráfico 13 – Gênio da Lâmpada – quantidade de respostas por categoria.....	179
Gráfico 14 – Ferramentas do eproc utilizadas na padronização pela equipe do setor de incapacidade.	190
Gráfico 15 – Percepção sobre a melhora do trabalho após a padronização dos entendimentos pelos integrantes do setor de incapacidade.....	190
Gráfico 16 – Percepção sobre o nível de motivação da equipe do setor de incapacidade após a padronização de entendimentos.	191
Gráfico 17 – Ferramentas do eproc utilizadas na padronização pela equipe do setor de tempo rural.	199
Gráfico 18 – Percepção sobre a melhora do trabalho após a padronização dos entendimentos pelos integrantes do setor de tempo rural.....	200

Gráfico 19 – Percepção sobre o nível de motivação da equipe do setor de tempo rural após a padronização de entendimentos.....	201
Gráfico 20 – Percepção dos gestores sobre a o nível de confiança e segurança após a padronização dos entendimentos pelos integrantes do setor de tempo rural.	206
Gráfico 21 – Percepção dos gestores sobre a o nível de apropriação dos modelos e texto-padrão pelos integrantes do setor de tempo rural.	207
Gráfico 22 – Percepção dos gestores sobre a necessidade da continuidade da estratégia adotada anteriormente de atuar em setores específicos da equipe.	207
Gráfico 23 – Percepção dos gestores sobre os benefícios para a equipe de uma revisão periódica dos textos-padrão e modelos.	208
Gráfico 24 – Variação da média mensal de criação de Modelos antes e depois da solução adotada.	218
Gráfico 25 – Variação de produção de minutas do setor de incapacidade.....	222
Gráfico 26 – Variação de produção de minutas do setor de tempo rural.	222

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de dados, informações e conhecimento.....	31
Quadro 2 – Os seis elementos básicos do conhecimento.	33
Quadro 3 – Resumo das características importantes do programa e os princípios que elas refletem.	37
Quadro 4 – As características dos principais papéis do mercado do conhecimento.	38
Quadro 5 – Resumo das diferenças entre Competências Duras (<i>Hard</i>) e Competências Brandas (<i>Soft</i>).	41
Quadro 6 – Resumo das pesquisas empíricas que possuem íntima relação com a presente pesquisa-ação.....	49
Quadro 7 – Resumo da evolução das organizações sociais ao longo do tempo, segundo Laloux.....	59
Quadro 8 – Resumo da evolução da motivação ao longo do tempo segundo Pink. .	62
Quadro 9 – Resumo dos fatores de crescimento e de higiene identificados por Herzberg.	68
Quadro 10 – Comparativo PDCA e MASP.	95
Quadro 11 – Princípios para liderar o trabalho adaptativo segundo Heifetz e Laurie.	96
Quadro 12 – Regras estratégicas para aprimorar o desempenho das equipes de Mankins e Steele aplicadas ao Judiciário.	97
Quadro 13 – Aptidões fundamentais da Inteligência Emocional e seus conjuntos específicos de competências relacionados com o recorte do presente estudo.	102
Quadro 14 – Emoções, técnicas para aprimorar a consciência dessas emoções, técnicas para regular essas emoções e exemplos práticos da empresa IDEO.	104
Quadro 15 – Regras que permitem construir a inteligência emocional da equipe. .	106
Quadro 16 – Disciplinas das organizações que aprendem e as respectivas habilidades a serem desenvolvidas com os integrantes da equipe.	109
Quadro 17 – Resumo das lições do jogo da cerveja.	111
Quadro 18 – Resumo das leis da quinta disciplina (pensamento sistêmico).....	112

Quadro 19 – Eixos, perguntas e objetivos pretendidos na entrevista semiestruturada na fase exploratória.	152
Quadro 20 – Campos do questionário e respectivos objetivos do Futuro Desejado.	160
Quadro 21 – <i>Insights</i> e encaminhamentos sugeridos pelo ChatGPT 4.o.	165
Quadro 22 – Categorias de respostas do Futuro Desejado pelo ChatGPT 4.o.	173
Quadro 23 – Categorização das respostas com base nos sete construtos pelo ChatGPT 4.o.	174
Quadro 24 – Ações para diminuição do retrabalho na elaboração e conferência das minutas.	181
Quadro 25 – Ações para Incremento do <i>Feedback</i>	181
Quadro 26 – Ações para diminuição de tarefas repetitivas (logarítmicas) pela equipe.	182
Quadro 27 – Ações para identificação e retirada de gargalos pela equipe.	182
Quadro 28 – Marcos temporais importantes no setor de incapacidade.	185
Quadro 29 – Questionário apresentado aos setores de incapacidade e tempo rural após a implementação das medidas.	188
Quadro 30 – Marcos temporais importantes no setor de tempo rural.	196
Quadro 31 – Questionário apresentado aos gestores após a implementação das medidas no setor de tempo rural.	203
Quadro 32 – Critérios para a criação de relatórios de criação de modelos e textos-padrão.	217
Quadro 33 – Critérios para a busca de quantidade de minutas criadas antes e depois da solução.	221
Quadro 34 – Produção de minutas comparada do setor de incapacidade.	221
Quadro 35 – Produção de minutas comparada do setor de tempo rural.	221

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução dos processos em tramitação, novos (distribuição ajustada), sentenças proferidas e processos baixados até 02/2024.	118
---	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4ª Vara Federal	4ª Vara Federal de Passo Fundo do TRF4
ABL	Academia Brasileira de Letras
AGU	Advocacia Geral da União
AJA	Administração Judicial Aplicada
ANPD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ATC	Aposentadoria por tempo de contribuição
ATP	Automação da tramitação processual
BI	Business Intelligence
BPX	British Petroleum
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCQ	Círculos de Controle de Qualidade
CF/88	Constituição Federal de 1988
ChatGPT	Inteligência Artificial Generativa da empresa OpenAI
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNV	Comunicação Não-Violenta
CONPEDI	Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito
COVID-19	Doença do Coronavírus 2019
DIG	Direito Digital
DTI	Departamento de Tecnologia da Informação
EMAGIS	Escola da Magistratura do TRF4
EnAJUS	Encontro de Administração da Justiça
ENFAM	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
Eproc	processo judicial eletrônico desenvolvido pelo TRF4
ESE	Evangelho segundo o Espiritismo
G4	Business Intelligence do TRF4
Google Forms	Formulário eletrônico do Google
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
JEF	Juizados Especiais Federais
JF4R	Justiça Federal da 4ª Região
LE	Livro dos Espíritos

MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
MEC	Ministério da Educação do Brasil
MIT Sloan	Sloan School of Management
MIT	Massachussets Instituto of Technology
NCPC	Novo Código de Processo Civil
NUJURE	Núcleo de Justiça Restaurativa
PDCA	Plan, Do, Check e Action
PDPJ-Br	Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro
PEM	Seminário de Pesquisa e Metodologia
PJe	Processo judicial eletrônico
QC-Story	The Quality Control Story
RS	Rio Grande do Sul
SARS-CoV-2	Coronavírus 2 da Síndrome respiratória Aguda Grave
Scielo	Scientific Electronic Library Online
SJPR	Seção Judiciária do Paraná
SJRS	Seção Judiciária do Rio Grande do Sul
SJSC	Seção Judiciária de Santa Catarina
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
STF	Supremo Tribunal Federal
TA Rec	Tramitação Ágil Recursal
TA	Tramitação Ágil
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
TJPB	Tribunal de Justiça da Paraíba
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TRF6	Tribunal Regional Federal da 6ª Região
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
WoS	Web of Science

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
2	MARCO TEÓRICO DA PESQUISA EMPÍRICA.....	24
2.1	Dados, informações e conhecimento	25
2.2	O significado do trabalho	44
2.3	Os fatores intrínsecos como motivadores da equipe	53
2.4	<i>Feedback</i> e gestão de equipes.....	81
2.5	Soluções de problemas e o método MASP	90
2.6	Pensamento sistêmico e gestão de equipe	101
3	CONCEITOS PRÉVIOS NECESSÁRIOS	128
4	METODOLOGIA	135
4.1	As possibilidades	136
4.2	A escolha dos métodos	138
4.3	A pergunta de pesquisa.....	140
4.4	Como realizar a pesquisa-ação.....	140
5	O ROTEIRO DA PESQUISA-AÇÃO	144
5.1	O problema inicial da pesquisa e que antecede a pesquisa-ação ..	144
5.2	Uma visão ampla do mapa percorrido na pesquisa-ação.....	148
5.3	A fase exploratória e o grupo focal.....	150
5.4	Ouvindo a equipe com o questionário eletrônico Futuro Desejado	159
5.5	Setor de incapacidade – implementando as ações	185
5.6	Setor de incapacidade – analisando os dados	193
5.7	Setor de tempo rural – implementando as ações.....	196
5.8	Setor de tempo rural – analisando os dados	211
5.9	Análise comparativa dos dados dos setores de incapacidade e tempo rural	213
5.10	O uso das ferramentas do eproc é o melhor caminho.....	214
5.10.1	<i>Analisando o uso das ferramentas do eproc antes e depois da solução</i>	216
5.10.2	<i>Analisando a produção de minutas antes e depois da solução.....</i>	218
5.11	Fase devolutiva da pesquisa-ação – encerrando a caminhada.....	223
6	ÉTICA, GESTÃO DE EQUIPES E BENEVOLÊNCIA.....	226

7	AS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DE PESQUISA.....	241
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	244
	REFERÊNCIAS.....	250
	APÊNDICES.....	259

1 INTRODUÇÃO

Nosso sistema predominante de administração destruiu as pessoas. Elas nascem com uma motivação intrínseca, autorrespeito, dignidade, curiosidade em aprender, alegria na aprendizagem. As forças da destruição começam quando somos crianças – um prêmio pela melhor roupa de Halloween, notas na escola, estrelinhas douradas – e assim por diante até a universidade. No trabalho, as pessoas, as equipes e as divisões são ranqueadas, com recompensas para os melhores e punição para os piores. A administração por objetivos, quotas, pagamentos de incentivos, planos de negócios, se colocados separadamente, para cada divisão, geram perdas ainda maiores, desconhecidas e que nem nos é possível calcular¹.

William Edwards Deming

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) passa a garantir direitos sociais, empresas (públicas ou privadas) passam a prestar serviços em massa e tecnologias passam a ter o potencial de impactar qualquer pessoa no território nacional². Tais fatores geram efeitos na vida de todos.

Constata-se grande aumento na demanda por justiça, principalmente, nas décadas de 1990 e 2000, e o Judiciário não conseguiu dar vazão a essa demanda crescente³. Nesse cenário de crise, passou-se a repensar o Judiciário, pois algo precisava ser feito. Por onde começar? Iniciou-se o movimento para reformar o Poder Judiciário brasileiro.

A reforma do Judiciário, realizada pela Emenda Constitucional nº 45/2004⁴, leva à criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), procurando conferir-lhe eficiência⁵. A partir da criação do CNJ, iniciou-se a caminhada para a construção de

¹ SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 40. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2023. p. 20.

² BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** [1988]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 5 out. 2023.

³ GOMES, A. de O.; GUIMARÃES, T. de A. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 379–401, 2013.

⁴ BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 30 maio 2024.

⁵ OLIVEIRA, L. G. L. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. **Rev. Serv. Público Brasília**, v. 68, n. 3, p. 631-656, 2017. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3074>. Acesso em: 16 out. 2023.

uma política nacional de gestão judicial. Trata-se de importante marco temporal relacionado com a busca da eficiência e celeridade no Poder Judiciário, sendo que nesse contexto surge a ideia do processo eletrônico.

O eproc é um processo judicial eletrônico e foi o primeiro sistema eletrônico de processos judiciais do Poder Judiciário brasileiro, tendo sido desenvolvido pelo Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e implantado, em 2003, nos Juizados Especiais Federais (JEF) na Seção Judiciária do Rio Grande do Sul (SJRS), na Seção Judiciária de Santa Catarina (SJSC) e na Seção Judiciária do Paraná (SJPR)⁶.

A Justiça Federal da 4ª Região (JF4R) passa a ter a tramitação totalmente eletrônica de processos judiciais, tanto no primeiro como no segundo grau de jurisdição, no dia 21 de outubro de 2009⁷.

Constata-se, assim, que: (1) todas as varas federais da SJRS, da SJSC e da SJPR; (2) todos os gabinetes e secretarias do TRF4 utilizam incessantemente o eproc, desde outubro de 2009; (3) o eproc passou a ocupar lugar de destaque na gestão das equipes da JF4R, desde 2003; e, (4) o eproc é criado exatamente no momento da reforma do Judiciário.

Posteriormente, o CNJ reconhece que o TRF4, entre todos os tribunais do Brasil, “se destaca por ter o ingresso de todos os casos novos do 1º grau de forma eletrônica e, de cada quatro casos novos do 2º grau, três ingressaram eletronicamente no ano de 2014”⁸.

⁶ TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. TRF4 25 Anos: Decisões históricas: 4ª Região implanta primeiro processo eletrônico da Justiça Federal do país. **Portal do TRF4**, 16 set. 2014. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=10403. Acesso em: 19 out. 2023.

⁷ TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. EPROC: processo eletrônico da Justiça Federal da 4ª Região completa cinco anos. **Portal do TRF4**, 21 out. 2014. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=10500. Acesso em: 19 out. 2023.

⁸ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2015**. Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2015/09/204bfbab488298e4042e3efb27cb7fbd.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023. p. 280.

A política de gestão judicial começa com a coleta e divulgação de dados e informações relacionadas ao próprio desempenho das cortes através de normas que tratam da organização de dados já nos primeiros anos da criação do CNJ⁹.

Não basta a base de dados estar disponível. A gestão judicial ocorrerá mediante análise dos dados construídos, das informações valoradas e do conhecimento criado pelos integrantes do Poder Judiciário.

Os dados, as informações e o conhecimento são fundamentais tanto para a melhor tomada de decisões, em se tratando de políticas públicas pelo CNJ, como para a correta gestão processual dentro das equipes do Poder Judiciário quando da prestação jurisdicional.

As políticas públicas do Poder Judiciário nacional tornam-se possíveis após a reforma do Judiciário (e a criação do CNJ), em 2004, e a necessidade de lidar com o eproc surge como um novo desafio ao Judiciário. Passados 20 anos da criação do eproc e do CNJ, é chegado o momento de direcionarmos nosso olhar sobre o eproc e suas ferramentas quanto ao aspecto prático da gestão das equipes.

Diante disso, a pergunta de pesquisa que se colocou é a seguinte: **quais são os impactos positivos em uma equipe do Judiciário que utiliza as ferramentas do eproc? É possível fomentá-los?**

Foram objetivos específicos da pesquisa empírica verificar qual o nível de utilização das ferramentas do eproc pela equipe pesquisada e construir roteiro de pesquisa-ação que permitisse identificar problemas considerados relevantes para serem superados com o uso das ferramentas do eproc, bem como construir soluções de maneira dialogada com todos os envolvidos. Partiu-se da concepção de que o eproc, mais do que uma ferramenta de gestão de processos, pode ser utilizado como instrumento para a gestão de equipes.

A construção de soluções para os problemas trata de uma grande questão na presente pesquisa, qual seja, a motivação da equipe integrante do Judiciário. O que motiva cada um deles e o que pode fomentar essa motivação surge como núcleo

⁹ AGUIAR, A. L. A. DE; LUNARDI, F. C. Governança e Gestão de Dados no Poder Judiciário. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA – ENAJUS. **Anais...** Curitiba: out. 2022. Disponível em: <https://enajus.org.br/anais/assets/papers/2022/sessao-06/governanca-e-gestao-de-dados-no-poder-judiciario.pdf>. Acesso em: 16 out. 2023

central da investigação. Pode-se afirmar que é o núcleo central da pesquisa empírica, orbitando ao seu redor as demais questões delas decorrentes.

Mostrou-se necessário dividir o presente trabalho em sete capítulos de desenvolvimento, incluindo a presente introdução.

O segundo capítulo desenvolve o referencial teórico da pesquisa. Inicia a investigação apresentando conceitos de dados, informações e conhecimento e sua importância como ponto de partida da caminhada para a gestão eficaz de equipes e processos judiciais. Segue com o significado do trabalho e sua importância para todos os integrantes da equipe. Avança com a análise dos fatores intrínsecos como motivadores da equipe e apresenta dois exemplos de motivação de equipes do Judiciário. Prossegue com a investigação do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) como uma ferramenta eficaz para solução de problemas a ser utilizada na pesquisa-ação. Continua com a necessidade de entender problemas complexos e multifatoriais das equipes do Judiciário através das leis e regras do pensamento sistêmico para a obtenção de melhorias contínuas e efetivas.

O terceiro capítulo organiza conceitos prévios necessários para conhecer o eproc do TRF4, a fim de garantir balizamento conceitual mínimo para a melhor compreensão das ferramentas do eproc. Parte-se do pressuposto de que nem todos os leitores do trabalho já utilizaram o eproc e que nem todos conhecem as ferramentas do eproc que serão desenvolvidas ao longo da pesquisa-ação.

O quarto capítulo inicia com a narrativa do início da caminhada da pesquisa empírica e a metodologia adotada. Descortina as possibilidades e as escolhas feitas, especialmente quanto ao método de pesquisa. Desenvolve a pergunta de pesquisa e deixa claro o balizamento teórico que seria observado ao longo da pesquisa-ação.

O quinto capítulo apresenta o problema inicial da pesquisa e que antecede a pesquisa-ação. Apresenta, ainda, visão ampla do mapa percorrido ao longo da caminhada com a equipe do gabinete da desembargadora do TRF4. Descreve o início da pesquisa-ação com sua fase exploratória e a reunião preliminar com parte da equipe como estratégia de conhecimento inicial do grupo. Descreve como foram ouvidos os integrantes da unidade através do uso da ferramenta “Futuro Desejado” e como foram analisados esses dados para a construção coletiva do conhecimento necessário que permitiu decidir quais ações seriam tomadas. Narra o reforço

metodológico realizado e como se desenvolveram as execuções das ações que utilizavam as ferramentas de gestão.

Prossegue descrevendo a implementação das soluções adotadas nos setores de incapacidade e tempo rural. Aponta como a execução das ações foram acompanhadas e as medições realizadas. Descreve os desafios enfrentados, inclusive como a pesquisa empírica foi impactada pelo desastre climático no Rio Grande do Sul. Indica as estratégias adotadas durante a pesquisa e apresenta os achados dos setores.

Detalha os dados coletados durante a pesquisa empírica quanto ao incremento de criação de novos textos-padrão e aumento da produtividade dos integrantes dos setores de incapacidade e tempo rural. Utiliza, ainda, a metáfora da agricultura para ilustrar a necessidade de cultivo cuidadoso por parte dos gestores e trabalho em equipe para a obtenção de ótimos resultados.

O sexto capítulo desenvolve questões éticas e a possibilidade de cultivo de benevolência entre os integrantes da equipe. Reflete que o exercício da benevolência pode permitir o surgimento de ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente, cabendo aos gestores o papel de fomentar tal cultura. Enfatiza a importância do respeito, do diálogo e da empatia para atingir os objetivos da equipe e melhorar o ambiente de trabalho.

O sétimo capítulo apresenta as respostas às perguntas da pesquisa empírica diante dos achados e análises de todo o caminho percorrido, narrando os detalhes do último lugar visitado ao longo da dissertação.

Nas considerações finais, são apresentadas as reflexões do pesquisador sobre a gestão de pessoas e o uso das ferramentas do eproc, sobre o que este vivenciou ao longo da pesquisa-ação e quais caminhos o Judiciário poderá tomar para aumentar a celeridade e eficiência que permitam o florescimento das equipes e a construção da felicidade de todos os seus integrantes.

Nos apêndices, descreve (a) os prompts de programação da ferramenta ChatGPT 4.0 e (b) apresenta roteiros para a implementação da solução nas unidades do Judiciário.

Registre-se que a pesquisa empírica envolveu diretamente duas unidades da JF4R, quais sejam, a 4ª Vara Federal de Passo Fundo, liderada pelo pesquisador, e o gabinete do TRF4, liderado pela desembargadora federal Taís Schilling Ferraz. O

laboratório com a equipe da 4ª Vara para a construção das diversas soluções que foram implementadas na pesquisa-ação junto ao gabinete do TRF4 será narrado no segundo capítulo. Ademais, optou-se pela realização da pesquisa-ação apenas com a equipe que não era liderada pelo pesquisador, a fim de garantir maior isenção deste.

Consigna-se, por fim, que a presente pesquisa obedece aos critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos, conforme a Resolução CNS n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Outrossim, a pesquisa não foi submetida a registro prévio junto ao Comitê de Ética em Pesquisa, por não envolver população vulnerável, por dispensar a identificação dos respondentes e por estar orientada à compreensão de processos e rotinas de trabalho, sem direcionamento a pessoas.

2 MARCO TEÓRICO DA PESQUISA EMPÍRICA

O desenvolvimento do marco teórico da pesquisa empírica foi influenciado diretamente pelo desenrolar da pesquisa-ação. Como será demonstrado no presente capítulo, a pesquisa-ação teve como pressuposto a necessidade de constante diálogo entre o pesquisador e a equipe. Construíram-se soluções com base nos dados encontrados, exigindo o aprofundamento do referencial teórico, na medida em que a pesquisa prosseguia. Essa natureza dúplice do referencial teórico, influenciando as decisões e, ao mesmo tempo, sendo influenciado pelas decisões tomadas, decorre exatamente da própria natureza da pesquisa-ação.

É digno de nota que a líder da equipe, Dra. Taís Schilling Ferraz, possui profundo conhecimento sobre pesquisa empírica e domina diversas áreas de conhecimento estudadas pelo pesquisador. A experiência de conduzir uma pesquisa em uma equipe liderada por uma magistrada que possui tal nível de conhecimento permitiu, em várias oportunidades, enriquecer a pesquisa-ação, tanto repensando a pergunta de pesquisa como revendo pontos sensíveis da dissertação.

A líder indagava o pesquisador com frases do tipo “agora quem falará não é a líder, mas a professora do mestrado”. De modo cuidadoso e carinhoso, fez com que o pesquisador meditasse sobre pontos importantes durante a pesquisa empírica.

O presente capítulo foi escrito, revisto, editado e ampliado até o momento final do depósito da dissertação, exatamente como ocorre com uma caminhada ou com a utilização do tear. A malha definitivamente pronta já era visualizada pelo artífice. Havia fios perante o tear. Faltava apenas o trabalho cuidadoso e contemplativo do entrelaçamento ao longo dos dois anos de mestrado.

Emmanuel narra que Paulo de Tarso desenvolveu a atividade de tecelão, no oásis de Dã, e que ele descreveu de maneira poética a beleza de se encontrar em frente ao tear no deserto nos seguintes termos:

De fato – disse carinhoso – à tarde no deserto convida à meditação ...
o lençol infinito de areia parece um oceano parado... a aragem branda

representa a mensagem das cidades distantes. Tenho a impressão de estarmos em um templo de paz imperturbável, fora do mundo¹⁰.

Exatamente como ocorre quando olhamos o fino tecido produzido no tear do deserto pronto para sua utilização ou quando analisamos os registros ao final de uma longa caminhada, faz-se necessário apresentar como o referencial teórico foi entrelaçado e que caminhos foram tomados. É disso que trata o presente capítulo.

2.1 Dados, informações e conhecimento

O início de qualquer caminhada sempre deve ter um local de partida e qualquer lugar pode ser escolhido como seu início. Optando-se por um local, renunciamos aos demais e os motivos da escolha deveriam ser revelados. Vale para a vida, vale para a presente pesquisa-ação. Optou-se por escolher o desenvolvimento do conhecimento como ponto de partida do referencial teórico da presente pesquisa-ação relacionada à gestão de equipe do Judiciário. Impõe-se, portanto, deixar claro os motivos pelos quais o conhecimento se sobrepõe aos demais elementos que serão desenvolvidos ao longo da dissertação.

A excelência em qualquer atividade exige conhecimento, pois não há como ser excelente se (1) o integrante da equipe não tem conhecimento de como agir para desempenhar seu trabalho e (2) o conjunto de integrantes da equipe não tem conhecimento de como agir coletivamente para melhor desempenhar o trabalho.

O conhecimento tem especial relevância quando analisamos determinado problema em uma pesquisa-ação, pois sua ausência inviabiliza a criação de soluções coletivas e, ao mesmo tempo, não permite ao integrante da equipe o desenvolvimento individual do trabalho com eficiência. Tanto a ausência como a deficiência de circulação do conhecimento geram efeitos negativos na equipe, pois a deficiência de circulação do conhecimento impacta cada um dos integrantes tanto sob o aspecto individual quanto coletivo do modo como o conhecimento é recebido ou transmitido.

¹⁰ EMMANUEL (ESPÍRITO). **Paulo e Estevão**: episódios históricos do Cristianismo primitivo. Psicografado por Francisco Cândido Xavier. 45. ed. Brasília: FEB, 2013. p. 223.

Explicados os motivos pelos quais restou eleita a primazia do conceito de conhecimento em relação aos demais conceitos que serão desenvolvidos ao longo da presente pesquisa-ação, passa-se a desenvolver o conceito de conhecimento.

Dados, informações e conhecimento são sinônimos? Qual o conceito de cada um deles, em especial de conhecimento? Há alguma relação entre eles? A gestão processual implica gestão do conhecimento? Todas essas questões decorrem especificamente do conhecimento e precisam ser esclarecidas.

Aborda-se no presente capítulo a questão relacionada à gestão de equipes e à necessidade de gestão do conhecimento. Analisa-se, ainda, o novo panorama que surge com o advento da Constituição Federal de 1988, especialmente após a criação do CNJ e suas implicações no acesso à justiça. Desenvolvem-se, também, os conceitos de dados, informações e conhecimento, bem como o mercado de conhecimento. Busca-se, ademais, analisar como se comunicam as equipes do Judiciário.

Conclui-se o capítulo ressaltando que participar do mercado do conhecimento é, enfim, acreditar no que há de mais belo e elevado no ser humano, na medida em que agirá em relação ao outro como gostaria que agissem em relação a si próprio.

Parte-se da premissa de que onde está a gestão de processos está a gestão do conhecimento. Trata-se de vínculo indissolúvel. Como falar de efetividade se a equipe não compartilha o conhecimento? Como falar de gestão de processos se o conhecimento não é gerido na equipe? Como atingir a eficiência se as ferramentas do processo eletrônico estão subutilizadas?

Lunardi esclarece que o Código de Processo Civil possui entre suas tendências a preocupação com a duração razoável do processo, na medida em que a demora do processo configura uma das grandes preocupações contemporâneas, inclusive tendo norteado várias discussões em torno do anteprojeto e do projeto do Novo Código de Processo Civil (NCPC). Giza que a demora tem sido uma preocupação constante do Judiciário nacional, que tem dado primazia à gestão judiciária, às metas nacionais do CNJ e a outros mecanismos¹¹.

¹¹ LUNARDI, F. C. **Curso de Direito Processual Civil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

A transparência do Judiciário, a publicidade das informações jurídicas e a redução do acúmulo de processos judiciais podem ser melhoradas através das novas tecnologias sem que haja, contudo, a melhora automática do acesso à justiça¹².

Ocorre que o aprimoramento da prestação jurisdicional passa, necessariamente, pelo amplo uso das ferramentas tecnológicas colocadas à disposição e que podem aumentar a eficiência e diminuir o retrabalho das equipes com a implementação de uma gestão de conhecimento que racionalize a gestão de processos.

Gomes e Guimarães pesquisaram o estado da arte quanto ao desempenho no Judiciário e constataram que:

Algumas poucas pesquisas ressaltam que o uso de novas tecnologias tem contribuído para melhorar o desempenho judicial. Por exemplo, Buscaglia e Dakolias (1999) mostraram que tribunais que investiram mais em tecnologias de informação apresentaram melhorias consideráveis na taxa de resolução de processos. De acordo com os autores, as vantagens na utilização de tecnologias da informação são muitas. Entre as mais importantes estão o rastreamento de processos, que permite identificar, por exemplo, quais requerimentos já foram realizados e quais estão pendentes; o acesso mais rápido às jurisprudências por parte de juízes; e a maior facilidade para redigir as decisões. Pastor (2003) também ressalta a importância do uso de tecnologias no Judiciário ao mostrar que a eficiência da Justiça espanhola depende do uso intensivo de novas tecnologias da informação, como sistemas integrados e processos eletrônicos¹³.

Gomes e Guimarães observaram que a maioria dos autores dos estudos revisados ignora as consequências da introdução massiva de computadores e suas tecnologias no Judiciário e parecem considerá-las ferramentas administrativas neutras¹⁴. A presente pesquisa-ação deixa claro que as ferramentas tecnológicas do processo eletrônico não são neutras e que têm um potencial de gerar impacto tanto no relacionamento da equipe como no desempenho judicial.

Os autores pontuam, ainda, que houve o aumento da celeridade, a partir da década de 2000, quando novas tecnologias foram implementadas no Judiciário e,

¹² GOMES, A.; TORLIG, E.; LUNARDI, F. Acesso à justiça: um guia epistemológico para pesquisas futuras. *Lex Humana*, v. 15, n. 3, p. 225–244, 27 abr. 2023.

¹³ GOMES; GUIMARÃES, op. cit., p. 394.

¹⁴ Ibid.

apesar disso, “ainda não existem evidências empíricas contundentes sobre o efeito dessas novas tecnologias no desempenho do Judiciário brasileiro”¹⁵.

Essa constatação reforça a necessidade de pesquisas empíricas relacionadas com o uso das novas tecnologias e sua contribuição para a melhora do desempenho judicial, nos exatos termos da presente pesquisa-ação.

Lunardi recorda que as reformas no sistema judicial ainda não produziram os efeitos esperados, acreditando que tal efeito decorra do não afastamento do pensamento dogmático-jurídico amarrado à burocracia processual e que demandaria apenas um “martelo” maior (aumento do número de magistrados e servidores) para solucionar um problema altamente complexo¹⁶.

O autor refere, ainda, que diversas ferramentas foram utilizadas de maneira ampla como bússola em direção a maior efetividade judicial, tais como (1) o processo judicial eletrônico, (2) uma maior ênfase à gestão judicial e aos centros judiciais de solução de conflito, (3) a Inteligência Artificial e (4) o incentivo às boas práticas¹⁷.

As técnicas e ferramentas de gestão necessitam receber a atenção devida, pois são capazes de causar impacto em todo o sistema judicial e parecem estar, segundo a visão do autor, minimizando problemas decorrentes dos gargalos processuais e do aumento incessante das demandas judiciais¹⁸.

Lunardi defende que as técnicas e estratégias de gestão dos entes privados e públicos (Administração Pública em geral) podem ser, em tese, aplicados pelas equipes do Judiciário desde que se conheça as especificidades do Judiciário e a realidade das unidades judiciárias, permitindo que se proponham medidas de gestão e criação de ferramentas capazes de aperfeiçoar a gestão processual.

Diante dessa realidade, faz-se necessário esclarecer o novo panorama que surge no Judiciário brasileiro após a CF/88 e os desafios dos integrantes das equipes do Judiciário.

¹⁵ GOMES; GUIMARÃES, op. cit.

¹⁶ LUNARDI, F. C. Processo, gestão judicial e efetividade: por um novo campo de estudo. **Portal TJDFT**, 2019. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2019/processo-gestao-judicial-e-efetividade-por-um-novo-campo-de-estudo-juiz-fabricio-castagna-lunardi>. Acesso em: 25 nov. 2023.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

A CF/88 passa a garantir direitos sociais, empresas (públicas ou privadas) passam a prestar serviços em massa e tecnologias passam a ter o potencial de impactar qualquer pessoa no território nacional. Tais fatores geram efeitos na vida de todos.

Constata-se grande aumento na demanda por justiça, principalmente, nas décadas de 1990 e 2000, mas o Judiciário não conseguiu dar vazão a essa demanda crescente¹⁹. Nesse cenário de crise, passou-se a repensar o Judiciário, pois algo precisava ser feito.

A reforma do Judiciário leva à criação do CNJ através da Emenda Constitucional nº 45/2004, procurando conferir eficiência ao Poder Judiciário²⁰. A partir da criação do CNJ, inicia-se a caminhada para a construção de uma política nacional de gestão judicial e surge marco histórico claro e definido.

Lunardi lembra que o aumento da produtividade, constatado nos anos de 2017, 2018 e 2019, é atribuído pelo CNJ a políticas de gestão judicial²¹. Como o Judiciário chegou a esse patamar?

A política de gestão judicial começa com a coleta e divulgação de dados e informações relacionadas ao próprio desempenho das cortes, por meio de normas que tratam da organização de dados já nos primeiros anos da criação do CNJ²².

Pode-se afirmar que o CNJ poderá conduzir corretamente as políticas de gestão judicial, desde que possua dados confiáveis e acessíveis, pois, como defendem os autores:

Para uso efetivo das informações judiciais disponíveis para a tomada das futuras decisões estratégicas e operacionais, é importante a compreensão pela instituição do valor que a integração da análise dos dados à gestão pode oferecer²³.

¹⁹ GOMES; GUIMARÃES, op. cit.

²⁰ OLIVEIRA, op. cit.

²¹ LUNARDI, F. C. 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.

²² AGUIAR; LUNARDI, op. cit.

²³ Ibid., p. 9.

Uniformiza-se o sistema de estatísticas do Poder Judiciário com a Resolução CNJ nº 4/2005²⁴, unifica-se as tabelas de classes, assuntos e movimentos com a Resolução CNJ nº 46/2007²⁵, aplica-se numeração única nacional com a Resolução CNJ nº 65/2008²⁶ e cria-se os indicadores do Poder Judiciário com a Resolução CNJ nº 76/2009²⁷. Esses primeiros movimentos são essenciais para uniformizar os dados em nível nacional, a fim de que, na sequência, seja possível utilizá-los dentro do próprio Poder Judiciário e disponibilizá-los com o fim de garantir transparência junto ao público externo. Inicia-se a construção da base de dados do Poder Judiciário e desenvolve-se o enorme banco de dados sob o comando do CNJ.

Passados 20 anos de desenvolvimento de um banco de dados confiável do Judiciário, a grande pergunta que atualmente se impõe é: diante dos dados que possui, o Judiciário tem a capacidade de extrair informações e gerar conhecimento que permita gerir as suas equipes?

Impõe-se esclarecer o que são dados, informações e conhecimento, a fim de que se possa responder a essa grande questão.

Mas, afinal, o que são dados? O que forma o conjunto de dados? Como valorá-los corretamente para as tomadas de decisão? Mostra-se necessário ter claros os conceitos de dados, informações e conhecimento a fim de entender, medir e administrar o capital intelectual das equipes do Judiciário.

As três palavras relacionam-se e não se confundem. O conhecimento não é dado e tampouco é informação. Davenport e Prusak entendem que o conhecimento está relacionado com os demais termos e há entre eles uma relação de grau, na

²⁴ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 4, de 16 de agosto de 2005**. Cria o Sistema de Estatística do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_4_16082005_11102012201830.pdf. Acesso em: 26 fev. 2024.

²⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n 46, de 18 de dezembro de 2007**. Cria as Tabelas Processuais Unificadas do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado211325202007105f08d9f5448eb.docx>. Acesso em: 26 fev. 2024.

²⁶ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 65, de 16 de dezembro de 2008**. Dispõe sobre a uniformização do número dos processos nos órgãos do Poder Judiciário providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado23285720221017634de539229ab.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2024.

²⁷ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009**. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado202935202008255f4574af97919.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2024.

medida em que o conjunto de dados permite gerar informações e a soma de dados e informações torna propício o conhecimento²⁸.

Vejamos os conceitos de cada um desses termos apresentados por Davenport e Prusak²⁹ e podem ser melhor visualizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos de dados, informações e conhecimento.

TERMO	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Dados	Conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos.	Os registros estruturados de transações que ocorrem em um contexto organizacional: banco de dados dos e-mails da instituição.
Informações	Forma de comunicação em que um emissor informa um receptor sobre algo que tem significado, tendo por objetivo mudar o modo como o destinatário vê algo, podendo exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento.	A quantidade de usuários ou contas de e-mails que temos na instituição. A quantidade de mensagens que foram enviadas em determinado período de tempo. A quantidade de avaliações qualitativas realizadas levando em consideração a utilidade dos e-mails. Os <i>insights</i> que temos diante dos dados.
Conhecimento	Mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.	Está inserido em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Fonte: elaborado com base na obra de Davenport e Prusak³⁰.

Extrai-se desses conceitos que não há qualquer lógica em acreditar que o mero acúmulo de dados (muitas vezes desorganizados) permitirá a construção de boas decisões que decorram automaticamente desses dados. Aliás, um volume gigantesco de dados poderá dificultar a identificação e extração de significado de dados que são realmente importantes, pois “dados não têm significado inerente”³¹.

É possível concluir, também, que a informação tem um fim a que se destina, conferindo significado e permitindo agregar valor aos dados: (a) contextualizando, para identificar a finalidade dos dados coletados; (b) categorizando, para conhecer as

²⁸ DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. **Ubiquity**, v. 2000, n. August, 31 ago. 2000.

²⁹ DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid., p. 3.

unidades de análise; (c) calculando, permitindo análises quantitativas; (d) corrigindo, eliminando os erros dos dados; e (e) condensando, através de concisões em resumos³².

Qual o conceito de valor? Adota-se na presente pesquisa o conceito de valor como sendo “a qualidade abstrata preferencial atribuída pelo sujeito suscitada pelas características inerentes de determinado objeto que satisfazem as necessidades e interesses daquele”³³.

Tendo em mira que valorar dados é a ação de conferir valor a eles, pode-se concluir que há a necessidade de determinada pessoa (sujeito) agregar valor para que os dados se tornem informação. Ocorre que deter as informações, por si só, não basta. Faz-se mister produzir conhecimento com elas.

Como já referido, o conhecimento é a soma de experiências condensadas da equipe, valores dos indivíduos e do grupo, informações contextuais e *insights* experimentados, o qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

O conhecimento tem, portanto, natureza ambivalente, pois influencia os indivíduos e, ao mesmo tempo, é influenciado por eles, visto que a construção do conhecimento é realizada pelas pessoas e essa construção atua decisivamente sobre o modo como essas mesmas pessoas passam a ver os fatos, em verdadeira espiral virtuosa que se alimenta constante e reciprocamente ao longo do tempo.

Em suma, sem dados, não há como gerar informações. Contudo, sem comunicação, jamais teremos informações e tampouco conhecimento.

Davenport e Prusak sustentam que a informação se transformará em conhecimento através das seguintes ações: (1) comparação, (2) consequências, (3) conexões e (4) conversação. Salientam, ainda, que o conhecimento pode ser entregue, mediante meios estruturados e de contato pessoal³⁴.

Interessante a afirmação no sentido de que há a necessidade de utilização de meios estruturados e de contatos pessoais para a transformação de informações em conhecimento.

³² DAVENPORT; PRUSAK, op. cit., p. 5.

³³ PEDRO, A. P. Ética, moral, axiologia e valores: confusões e ambiguidades em torno de um conceito comum. **Kriterion: Revista de Filosofia**, v. 55, n. 130, p. 483–498, dez. 2014. p. 493.

³⁴ DAVENPORT; PRUSAK, op. cit.

Criado um manual de procedimentos da unidade, a estruturação das informações permitirá que novo integrante da equipe possa compreender o modo como funciona a unidade e irá catalisar o aprendizado do conhecimento produzido coletivamente. Seria suficiente, por si só, a criação do manual de procedimentos? Parece que não, em razão da falta do elemento “contatos pessoais”.

Por outro lado, os contatos pessoais permitirão a transformação das informações em conhecimento, desde uma simples conversa entre dois integrantes da equipe na sala do lanche até aquelas ocorridas em relações de aprendizado.

Os autores afirmam que o conhecimento é valioso exatamente porque ele está próximo da ação (diferentemente dos dados e das informações), devendo ser avaliado quando da tomada de decisões e implementação das suas respectivas ações³⁵.

Indubitável que as melhores decisões são tomadas quando são considerados dados, informações e conhecimentos relacionados com o problema analisado, mas como os entes (públicos ou privados) geram o conhecimento em suas organizações? Os autores debruçaram-se sobre esse problema após a análise de mais de cem tentativas de gestão do conhecimento, identificando os seis elementos básicos do conhecimento, mostrados no Quadro 2.

Quadro 2 – Os seis elementos básicos do conhecimento.

ELEMENTO	DEFINIÇÃO	FRASE DE EFEITO
Experiência	Está relacionada ao passado, permitindo reconhecer padrões e inter-relações entre o presente e o passado.	“Quando empresas contratam especialistas, elas estão comprando <i>insights</i> baseados na experiência” ³⁶ .
Verdade fundamental	Decorre da experiência, permitindo saber o que deve acontecer diante daquilo que efetivamente acontece.	“Verdade fundamental significa saber o que realmente funciona e o que não funciona” ³⁷ .
Complexidade	A complexidade é exigida para lidar com problemas complexos e reforçam a importância dos dois elementos anteriores.	“Embora seja tentador buscar respostas simples para problemas complexos e lidar com incertezas fingindo que elas não existem, geralmente se decide melhor sabendo mais do que sabendo

³⁵ DAVENPORT; PRUSAK, op. cit.

³⁶ DAVENPORT; PRUSAK, op. cit., p. 9.

³⁷ Ibid., p. 10.

ELEMENTO	DEFINIÇÃO	FRASE DE EFEITO
		menos, ainda que 'menos' possa parecer mais claro e mais definido" ³⁸ .
Discernimento	Capacidade de julgar novas situações e informações através da lente do que já é conhecido, bem como julgar a si mesmo enquanto se aprimora diante de novas situações e informações.	"Quando o conhecimento para de evoluir, ele se transforma numa opinião ou num dogma" ³⁹ .
Heurística e Intuição	A heurística é um atalho mental para a construção de uma solução de novos problemas que lembram problemas previamente solucionados, estando intimamente relacionada com a experiência e que possui alta velocidade (operando quase de maneira intuitiva).	"Um pesquisador chama a intuição de expertise comprimida" ⁴⁰ .
Valores e crenças	São determinantes quanto ao modo como o observador vê os dados, absorve as informações e conclui, exercendo forte impacto sobre o conhecimento organizacional.	"O poder do conhecimento de organizar, selecionar, aprender e julgar provém de valores e crenças tanto quanto da informação e da lógica" ⁴¹ .

Fonte: elaborado com base na obra de Davenport e Prusak⁴².

Interessante é o estudo de caso apresentado pelos autores relacionado ao "Programa de Trabalho em Equipe Virtual da British Petroleum (BPX)", no ano de 1993, há mais de 30 anos. Qual a utilidade de um estudo realizado antes mesmo da criação de ferramentas como Google Drive, Google Meet e Google Chat?

A riqueza do estudo reside, exatamente, em analisar o projeto-piloto de 18 meses de duração e instituído com o objetivo de desenvolver maneiras eficazes de os membros das equipes colaborarem mutuamente a partir de lugares diferentes. Qual foi seu principal objetivo e quais os achados da pesquisa? Davenport e Prusak assim resumiram o projeto-piloto da BPX:

Embora os gerentes da BPX não o tenham explicitamente rotulado como um projeto de gestão de conhecimento, desde o início os objetivos e princípios operacionais do programa refletiam o

³⁸ DAVENPORT; PRUSAK, op. cit., p. 11.

³⁹ Ibid., p. 12.

⁴⁰ Ibid., p. 13.

⁴¹ Ibid., p. 14.

⁴² Ibid.

entendimento da importância do conhecimento e a necessidade de desenvolver formas apropriadas de compartilhá-lo. O principal objetivo era permitir que pessoas possuidoras de conhecimento conversassem umas com as outras, sem tentar captar nem tabular seu conhecimento⁴³.

Os autores referem que, no ano de 1993, os engenheiros tinham à disposição para uso no projeto-piloto equipamento de videoconferência, correio eletrônico multimídia, compartilhamento de aplicativos, quadros-negros compartilhados, um scanner de documentos, ferramentas para gravar videoconferências, *groupware*⁴⁴ e um *browser* de internet⁴⁵.

Constata-se que estas ferramentas eram novíssimas na época e poucos possuíam acesso a elas, ao passo que atualmente essas ferramentas estão acessíveis a todos os entes (públicos ou privados) por valores relativamente baixos e proliferam manuais de utilização.

Contudo, os engenheiros da BPX dedicaram especial atenção ao modo como ocorreria a troca de conhecimento em vez do modo como utilizar as ferramentas, pois “a ênfase estava na riqueza da comunicação, em reproduzir ao máximo possível as nuances, a variedade e a dimensão humana do contato face a face”⁴⁶.

Impactante é a conclusão no sentido de que “a equipe do projeto entendia que o valor do conhecimento individual está principal e justamente naquelas sutilezas e intuições que meras palavras não podem transmitir”⁴⁷. Esse é o grande ponto que deve ser salientado, qual seja, que os dados não têm qualquer valor em si mesmo, sendo meras palavras.

Seguem os autores narrando que uma equipe independente foi formada, em vez de utilizar a equipe de Tecnologia da Informação (TI), pois “a ausência proposital de controle pelo setor de TI deixaria claro que o projeto era

⁴³ DAVENPORT; PRUSAK, op. cit., p. 23.

⁴⁴ Groupware pode ser conceituado como um “sistema de trabalho colaborativo, que visa a interligar as diferentes áreas dentro da organização, para promover a agilização da comunicação, execução de tarefas e tomada de decisão”. CAMPOS, E.; TEIXEIRA, F. L. C. Adotando a tecnologia de informação: análise da implementação de sistemas de “groupware”. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, 15 jun. 2004. p. 6.

⁴⁵ DAVENPORT; PRUSAK, op. cit.

⁴⁶ Ibid., p. 23.

⁴⁷ Ibid., p. 23.

sobre comunicação, mudança corporativa e comportamento corporativo, não sobre tecnologia em si”⁴⁸.

A Equipe de Gestão de Mudança (mais tarde conhecida como Equipe de Gestão de Conhecimento) possuía um orientador trabalhando com os atores, em vez de treinador repassando informações ao público expectador, sempre tendo em mira a necessidade de estimular os membros da equipe de projeto a descobrir potencial não explorado neles mesmos e no sistema, pois “a ênfase estava no contato pessoa a pessoa e nas necessidades humanas, não em requisitos do sistema nem num repositório eletrônico do conhecimento”⁴⁹.

Dedicaram-se apenas 20% do tempo dos orientadores para treinamento e como usar o sistema. O tempo restante (80%) foi direcionado a potencializar os integrantes da equipe a conectar seus objetivos de negócios às capacidades do sistema é desafiá-los a criar novas formas de trabalho que se tornaram possíveis com a adoção do novo sistema de videoconferência, direcionando aproximadamente metade do orçamento do projeto-piloto em orientação, dado que “orientar incluía não só o ‘como’, mas também o ‘o quê’ e o ‘porquê’”⁵⁰.

Brilhante! A divisão do tempo em 80/20 respeita o Princípio de Pareto, segundo o qual “80% dos resultados advêm tipicamente de apenas 20% dos fatores. Em termos de qualidade, por exemplo, a grande maioria dos problemas (80%) é produzida habitualmente por poucas causas”⁵¹.

Os resultados do estudo de caso da BPX foram surpreendentes. Cinco grupos participaram do projeto-piloto e restou comprovado o sucesso do trabalho da equipe virtual, por meio do volume do uso, entusiasmo dos participantes e economia mensurável de tempo e dinheiro. Apenas um grupo fracassou (Petrotécnico), já que os integrantes estavam interessados principalmente em desenvolver a troca de dados (em vez de troca de conhecimento), não demonstraram interesse quanto ao potencial da videoconferência e, por razões orçamentárias, não contaram com o benefício da orientação.

⁴⁸ Ibid., p. 24.

⁴⁹ DAVENPORT; PRUSAK, op. cit, p. 24.

⁵⁰ Ibid., p. 24.

⁵¹ HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L. A. C. **Manual de administração judicial**: enfoque conceitual. v. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017. p. 29.

A riqueza do estudo da BPX pode ser melhor visualizada, no Quadro 3, permitindo comparar os principais achados do Programa de Trabalho em Equipe Virtual da BPX e os princípios da Gestão do Conhecimento.

Quadro 3 – Resumo das características importantes do programa e os princípios que elas refletem.

Programa de Trabalho em Equipe Virtual da BPX	Princípios da Gestão do Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Os membros das comunidades do conhecimento foram identificados e interligados pela tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Construíram-se relacionamentos por meio de reuniões reais e virtuais face a face. 	<ul style="list-style-type: none"> • O compartilhamento de conhecimento exige confiança.
<ul style="list-style-type: none"> • Usou-se a tecnologia para fins de comunicação e colaboração; o treinamento enfatizou os objetivos, não o hardware nem o software. 	<ul style="list-style-type: none"> • A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento.
<ul style="list-style-type: none"> • O treinamento e o suporte da alta gerência enfatizaram a importância de novos comportamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O compartilhamento de conhecimento deve ser estimulado e recompensado.
<ul style="list-style-type: none"> • A alta gerência deu início ao projeto e autorizou recursos financeiros e a atuação da equipe principal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte de direção e recursos são fatores essenciais.
<ul style="list-style-type: none"> • Cinco grupos de teste possibilitaram variedade e objetivos claros e definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto.
<ul style="list-style-type: none"> • As economias e os aumentos de produtividade foram quantificados; a expansão do uso da videoconferência e o entusiasmo dos participantes constituíram indicadores qualitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Além de ter objetivos específicos, o projeto deixou espaço para o inesperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de forma inesperada.

Fonte: Davenport e Prusak⁵².

Desenvolvidos os conceitos de dados, informações e conhecimento (estando clara a necessidade de estímulo para o compartilhamento do conhecimento), é chegado o momento de desenvolver a noção de mercado do conhecimento.

As antigas cidades romanas possuíam lugares específicos para o mercado, como, por exemplo, o fórum da cidade de Pompeia, que “seria uma espécie

⁵² DAVENPORT; PRUSAK, op. cit., p. 28.

de Basílica, onde se efectuavam contratos comerciais e negociações, uma espécie de Bolsa de valores ante litteram”⁵³.

Exatamente como os mercados de bens e serviços existentes desde a antiga Pompeia, “o mercado de conhecimento tem compradores e vendedores que negociam chegar a um preço mutuamente satisfatório dos bens trocados”⁵⁴.

Há um mercado de conhecimento quando os compradores entram em contato com os vendedores – seja mediante corretores ou de encontro direto em locais próprios e específicos que fomentam a troca de conhecimentos – e as principais características de cada um desses papéis do mercado do conhecimento podem ser analisadas no Quadro 4.

Quadro 4 – As características dos principais papéis do mercado do conhecimento.

PAPEL	CARACTERÍSTICAS	O QUE BUSCAM
Compradores	Pessoas que estão tentando resolver um problema cuja complexidade e incerteza não permitem uma resposta fácil.	Um <i>insight</i> , discernimento e entendimento, incentivando a circulação de riqueza.
Vendedores	Pessoas da equipe que têm reputação no mercado interno por possuir substancial conhecimento de um determinado processo ou assunto.	Compartilhar o conhecimento como forma mais lucrativa do que o guardar para si, aumentando seu crédito e reputação.
Corretores	Pessoas que colocam em contato compradores com vendedores de conhecimento.	Tornar-se especialistas em detectar quem possui o conhecimento, com o objetivo de aumentar seu crédito e sua reputação.

Fonte: elaborado com base na obra de Davenport e Prusak⁵⁵.

Mostram-se interessantes os sistemas de preços: reciprocidade, reputação e altruísmo, todos embasados na confiança⁵⁶. Passa-se a analisar cada um deles.

A reciprocidade é um banco de favores e ocorre quando o comprador do conhecimento investe tempo e esforço necessários para compartilhar seu conhecimento, se identificar que os compradores estejam dispostos a ser vendedores quando ele retornar ao mercado na posição de comprador⁵⁷.

⁵³ GUERRA, L. M. **Pompeia**: A relação entre a habitação, o comércio e a rua. Dissertação (Mestrado Integrado em Arquitetura) – Faculdade de Arquitetura, Universidade do Porto, Porto, 2011. p. 48.

⁵⁴ DAVENPORT; PRUSAK, op. cit., p. 29.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

Já a reputação é o aumento da probabilidade de ser ajudado por outros no futuro e ocorre quando o vendedor do conhecimento busca o reconhecimento dos demais como alguém possuidor de conhecimento e valiosa especialização, desejando compartilhar o que sabe com a equipe⁵⁸.

O altruísmo é o impulso de ajudar, em que a orientação dada pode ser pelo simples fato de ajudar outrem e que decorrem do ato da gentileza. Por fim, a confiança é o segredo que mantém saudável o mercado de conhecimento, ocorrendo em razão do contato pessoal entre os integrantes da equipe, devendo (1) ser visível, (2) ser generalizada e (3) partir do topo da organização⁵⁹.

Os autores salientam, ainda, que o mercado do conhecimento é baseado principalmente no crédito e não no pagamento, sendo “crédito” acreditar ou confiar, razão pela qual a confiança mútua é o *core* da troca de conhecimento⁶⁰.

Sabendo que há mercados do conhecimento e os entes (públicos ou privados) devem fomentar espaços e situações que permitam as indispensáveis trocas, impõe-se realizar a análise do modo como as equipes do Judiciário se comunicam internamente.

Pergunta-se: como se comunicam internamente as equipes do Judiciário? Como os integrantes das equipes se comunicam entre si?

Trazendo esses conceitos para a gestão de processos e de equipes, pode-se afirmar que os dados são essenciais para os gestores. Obtidos os dados, torna-se possível a valoração deles, quando o emissor (aquele que se propõe a analisar os dados) atribuir qualidade abstrata preferencial em decorrência das características inerentes dos próprios dados e que satisfaçam às necessidades e interesses da gestão de processos, sempre tendo como finalidade mudar o modo como o receptor vê a realidade. De posse dos dados e das informações, as equipes poderão gerar conhecimento com alto potencial de impacto na gestão de seus processos.

Deixa-se claro, desde logo, que se adotou na presente pesquisa os termos: “líder” para os(as) magistrados(as); “gestores” para o conjunto de magistrados(as); “diretores de secretaria” para as equipes no primeiro grau de jurisdição; e

⁵⁸ DAVENPORT; PRUSAK, op. cit.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

“magistrados(as) e assessores de gabinete”, no que concerne às equipes no segundo grau de jurisdição da JF4R.

O mestrado profissional da ENFAM incentiva a intervenção direta na realidade em que participa o mestrando, exatamente para desenvolver competências que capacite o discente a agir com rapidez e eficiência tanto em situações previsíveis como imprevisíveis, conectando conhecimentos tácitos e científicos, experiências da sua convivência social e de sua vivência no trabalho, impulsionando seus comportamentos por seus valores, reforçando seus desejos e motivações, tendo em mira o que desenvolveu ao longo de sua trajetória de vida em contextos altamente complexos⁶¹.

As competências estão vinculadas exatamente com a capacidade de solução de problemas através da mobilização de conhecimentos, capacidades (específicas, cognitivas complexas e comportamentais) e habilidades psicofísicas que de maneira transversal (transdisciplinar) serão transferidos para novas situações enfrentadas, tudo com o objetivo de mobilizar conhecimentos⁶².

Os discentes devem desenvolver as competências específicas do saber fazer, as competências cognitivas do saber conhecer e as competências comportamentais do saber ser (ou saber conviver). Na primeira (saber fazer), deverá levar em consideração as necessidades da gestão processual e da gestão de pessoas da sua unidade. Na segunda (saber conhecer), deverá estabelecer relações com e entre os objetos, fenômenos e pessoas que deseja conhecer. Já na terceira (saber ser ou saber conviver), combinará comportamento, cultura e identidade, associando a ideia de vontade (engajamento e motivação) desenvolvidos exatamente nos espaços e momento de interação e de trocas de conhecimento⁶³.

Incentiva-se o desenvolvimento das competências duras (*hard skills*) e das competências brandas (*soft skills*) nas equipes, podendo ser melhor visualizadas suas diferenças no Quadro 5.

⁶¹ ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. **Resolução no 7, de 7 de Dezembro de 2017**. Diretrizes Pedagógicas - Texto Principal. Brasília: Enfam: 2017. p. 20. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/116264> . Acesso em: 26 jul. 2024.

⁶² Ibid., p. 20.

⁶³ Ibid., p. 20.

Quadro 5 – Resumo das diferenças entre Competências Duras (*Hard*) e Competências Brandas (*Soft*).

Competências DURAS (<i>HARD</i>)	Competências BRANDAS (<i>SOFT</i>)
Técnicas	Relacionais
Racionalidade e objetividade prevalecem	Sensibilidade e intuição prevalecem
Conhecimento explícito	Conhecimento tácito
Não necessitam experiência anterior	Requerem maturidade e vivência anterior
Padronizáveis	Determinam estilos difíceis de generalizar
Fáceis de identificar e mensurar	Difíceis de identificar nos talentosos e de mensurar
Fáceis de capacitar, com resultados imediatos	Demorados de desenvolver e de obter resultados
Modelo educacional: cursos rápidos e estruturados, com pedagogia convencional	Modelo educacional: <i>coaching</i> , autodesenvolvimento e educação informal
Fáceis de aplicar rotineiramente	Aplicação em contextos/situações específicas
Apoiada por equipamentos e instrumentos	Essencialmente intra e interpessoais
Fácil de desenvolver destreza pela experiência	Destreza demora e requer prática crítica refletida
NIVELAM E UNIFORMIZAM PROFISSIONAIS	DIFERENCIAM E QUALIFICAM <i>EXPERTISES</i>

Fonte: adaptado de Sabbag⁶⁴.

Exatamente em razão desse incentivo, apresentou-se projeto de intervenção que exigiu a coleta de dados, a geração de informações e a construção de conhecimento com o objetivo de desenvolver as competências brandas (*soft skills*), juntamente com as competências duras (*hard skills*).

A comunicação das equipes foi essencial quando do desenvolvimento do projeto-piloto com a 4ª Vara Federal de Passo Fundo do TRF4 (4ª Vara Federal) e que serviu de inspiração para a sua adoção pela Corregedoria Regional do TRF4, na inspeção ocorrida, em maio de 2023, em todas as unidades não-criminais da JF4R⁶⁵.

Os autores narram que a estratégia adotada para o enfrentamento da situação da unidade começou com a apresentação dos números da unidade, identificando os processos que estavam aguardando despachos e sentenças há mais de 60 dias.

Coletados os dados, passou-se à valoração dos dados para a construção das informações. As equipes passaram a se indagar quais eram as causas para que

⁶⁴ SABBAG, P. Y. **Competências em gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. p. 37.

⁶⁵ TERRA, J. L. L.; FIGUEIREDO, L. V. S. de. Os Fatores Intrínsecos como Motivadores das Equipes do Poder Judiciário. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA, 6, 2023. **Anais [...]**. Brasília, Ibepes, p. 1–17, 2023.

esses processos estivessem parados há mais de 60 dias aguardando despacho ou sentença, sempre através de diálogo seguro e não-violento.

O Núcleo de Justiça Restaurativa (NUJURE) do TRF4 desenvolveu um manual para a realização de reunião de gestão restaurativa para a Inspeção de 2023 da JF4R⁶⁶. Centrado na necessidade de respeito ao ser humano e tendo em mira a pacificação das relações das equipes, o material permitiu o bom desenvolvimento da atividade narrada acima, em que o diálogo e a busca sincera por soluções nortearam a atividade. Ficou claro que a análise dos dados da unidade foi realizada com a única intenção de identificar a situação da unidade e que não havia (e nem deveria ter) a intenção de punir ou apontar culpados. Além disso, a Comunicação Não-Violenta (CNV) deveria ser a grande condutora da atividade.

A equipe coletou os dados e os valorou em reunião restaurativa. Experiência riquíssima. Sem apontar culpados ou procurar punir alguém, todos os integrantes da equipe passaram a pensar em soluções para o problema que se apresentava com o uso da ferramenta Método de Análise e Solução de Problemas (MASP).

A ferramenta MASP será desenvolvida em capítulo específico na presente dissertação. Pode-se adiantar, desde já, que ela é aplicada pela equipe da 4ª Vara Federal tanto na reunião de gestão durante a inspeção, em maio de 2023, como em todas as demais reuniões de gestão que se seguiram ao longo do ano⁶⁷.

Adianta-se, ainda, que a ferramenta MASP utiliza oito regras (ou passos) que precisam ser seguidas para a sua correta aplicação, quais sejam: (1) identificar o problema; (2) apreciar as características do problema; (3) determinar as principais causas; (4) conceber um plano para eliminar as causas; (5) agir no sentido de eliminar as causas; (6) verificar a eficácia da ação; (7) eliminar definitivamente as causas; e, (8) reflexão e planejamento para o futuro⁶⁸.

Especificamente, quanto ao ponto do conhecimento e sua troca, é possível que a utilização da ferramenta MASP pela equipe da pesquisa-ação potencialize a

⁶⁶ PINTO, C. V.; GRAHL, C. DE S. **Guia para realização de reuniões com enfoque restaurativo**. Porto Alegre: Tribunal Regional Federal da 4ª Região, 2023.

⁶⁷ TERRA, J. L. L. MASP. *In*: HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L. A. C. (Orgs.). **14 ferramentas de gestão para o judiciário**. Belo Horizonte: Sete Autores Editora e Distribuidora, 2023. p. 83-96.

⁶⁸ TERRA, op. cit., p. 91-92.

comunicação efetiva da equipe, acelerando a construção do conhecimento e da valoração das informações de maneira coletiva.

Na medida em que os integrantes caminham para a solução dos problemas, a equipe comunica-se de maneira eficaz, sendo possível aprimorar essa comunicação quando da solução de problemas. Os dados, portanto, serão sempre o ponto de partida da gestão de processos, podendo ser potencialmente valorados para gerar informações e com possibilidade de fomentar o conhecimento de todos os integrantes.

A reciprocidade, a reputação e o altruísmo são as moedas do mercado do conhecimento e todas elas estão embasadas na confiança. Compartilhar o conhecimento é acreditar que no futuro outro integrante da equipe poderá auxiliar aquele que hoje auxilia. É ter a certeza de que ter a reputação de alguém que auxilia os demais integrantes da equipe garantirá maior probabilidade de ser auxiliado. É esperar que o auxílio desinteressado e altruísta configure um ato de gentileza e que tal ato gere gentileza.

O acesso à justiça poderia ser potencializado através da efetiva comunicação entre os integrantes da equipe, pois de nada adianta os dados estarem disponíveis se não ocorre a devida valoração para a construção das informações e o intercâmbio do conhecimento em mercados fomentados nas equipes do Judiciário.

Participar do mercado do conhecimento poderia ser, enfim, acreditar no que há de mais belo e elevado no ser humano, permitindo que exercite a lição do Cristo: “Assim, tudo o quanto quereis que os homens vos façam, assim também fazei vós a eles, pois esta é a Lei e os Profetas (Mateus 7:12)”⁶⁹, pouco importando como o outro age.

Tendo em mente os conceitos de dados, informações e conhecimento e estando claro que a gestão processual implica gestão de conhecimento, o próximo capítulo irá aprofundar o conceito de significado do trabalho, a fim de que se avance para a análise do aprimoramento da prestação jurisdicional através do incentivo da comunicação entre integrantes da equipe e seus reflexos no modo como eles veem o seu trabalho e dos demais colegas.

⁶⁹ DIAS, H. D. **O novo testamento** [tradução do grego para o português]. Brasília: FEB, 2013. p. 59.

2.2 O significado do trabalho

A identificação do significado do trabalho acabou se revelando um ponto importante para o desenvolvimento na presente dissertação, especialmente em decorrência do que foi desenvolvido no capítulo anterior acerca do conhecimento. Faz-se necessário, portanto, ter clareza quanto ao significado do trabalho, investigando estudos realizados sobre o tema.

Pergunta-se: há obras publicadas sobre sentido e significado do trabalho? Sentido do trabalho e significado do trabalho são sinônimos? Qual o conceito de significado de trabalho para a presente pesquisa-ação? O significado do trabalho está relacionado com a presente pesquisa-ação?

O conceito de significado do trabalho é muito estudado pelas áreas da Psicologia Social, do Trabalho e Organizações⁷⁰ e poderá ser útil para interpretar o “significado do trabalho” para as equipes do Judiciário.

Antes do início da busca das respostas acima, faz-se necessário saber se o modo como o indivíduo valora o significado do trabalho possui relação com o modo como ele o descreve.

Borges e Tamayo pesquisaram a estrutura cognitiva do significado do trabalho e as relações entre suas quatro facetas (centralidade do trabalho, atributos valorativos – o que deve ser, atributos descritivos – o que é – e hierarquia dos atributos), por intermédio de estudo empírico com 622 empregados de uma construtora habitacional e de redes de supermercado.

Dentre as conclusões da pesquisa sobre as facetas valorativas (o que deve ser) e descritiva (o que é), os autores destacam que:

As diferenças encontradas de escores nos fatores valorativos e descritivos significam que a realidade do trabalho difere do modelo ideal de trabalho definido pelos próprios trabalhadores. Por outro lado, o estreito e complexo relacionamento entre os fatores valorativos e descritivos evidencia que os valores do trabalho afetam a leitura da realidade e esta afeta a definição dos valores. Em outras palavras, há um relacionamento profundamente dialético entre o mundo concreto

⁷⁰ BORGES, L. DE O.; TAMAYO, Á. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 2, p. 11–44, dez. 2001.

do trabalho e a estrutura cognitiva construída no processo de atribuir significado ao trabalho⁷¹.

O relacionamento dialético deixa claro que os valores do trabalho afetam a leitura da realidade e esta afeta, incessantemente, a definição dos valores dos trabalhadores. É digno de nota que tal processo ocorre tanto durante o processo imediato de valoração e descrição de cada decisão no presente como de maneira mutável ao longo do tempo, na medida em que o trabalhador amadurece e aprende com suas decisões do passado.

Sabendo que aquele que lê a realidade é afetado pelos seus valores sobre o trabalho e que, ao mesmo tempo, seus valores igualmente afetam o modo como ele lê a realidade, fica clara a importância de clareza quanto ao significado do trabalho para a presente dissertação em razão do seu impacto nos integrantes das equipes.

Buscando o conceito de significado do trabalho, procedeu-se à análise bibliométrica relacionada com artigos e pesquisas realizadas sobre o tema, iniciando-se a pesquisa, na base da Scientific Electronic Library Online (SciELO), por se tratar de base de dados que é referência na área de Saúde.

A busca na base SciELO utilizou os termos “sentido do trabalho” e obteve 1.822 resultados. Realizou-se nova pesquisa com os termos “sentido do trabalho significado” e com restrição a “artigos”, reduzindo-se para 107 resultados. Deste total, foram descartados os que tratavam de assuntos estranhos à presente pesquisa e que não estivessem relacionados com gestão de equipes (tanto no âmbito público como privado), resultando três artigos de interesse:

- a) “Sentidos e significados do trabalho para servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina”⁷²;
- b) “O trabalho e seus sentidos”⁷³; e.

⁷¹ BORGES; TAMAYO, op. cit., p. 38.

⁷² NUNES, T. S. *et al.* Sentidos e significados do trabalho para servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 24, n. 2, p. 379–398, 26 out. 2019.

⁷³ MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. spe, p. 47–56, 2007.

- c) “Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library”⁷⁴.

Tanto o artigo “a” que analisa os servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como o “b” que trata do trabalho e seus sentidos junto a alunos do curso de especialização em administração de uma instituição de ensino superior na cidade de São Paulo trataram de pesquisas qualitativas relacionadas com grupos específicos e relatam suas impressões sobre o sentido e significado do trabalho, possuindo recorte horizontal que limita a obtenção do significado do trabalho. É verdade que ambos os artigos apontam referenciais teóricos sobre o tema significado do trabalho, mas o fato de os autores terem como foco a pesquisa qualitativa com o grupo entrevistado acaba por ressaltar a importância do terceiro artigo.

O artigo “c” que se propõe a analisar 15 artigos publicados, no período de 2008 a 2015, relacionados com o significado do trabalho, utiliza o método de análise de conteúdo, faz revisão bibliométrica, esclarece o sentido de trabalho ao longo do tempo e permite identificar os autores mais produtivos, realizando a análise de conteúdo das obras⁷⁵.

Neves, Nascimento, Felix Júnior e Andrade afirmam que “o trabalho humano é uma atividade complexa, multifacetada, polissêmica, que não apenas permite, mas exige olhares para sua compreensão”⁷⁶ e definem trabalho como atividade profissional exercida para determinado fim, com ou sem remuneração que pode ser produtiva ou criativa.

Os referidos autores deixam clara a diferença conceitual entre “sentido do trabalho” e “significado do trabalho” e verificam que os 15 artigos, encontrados na base da Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), têm como assuntos mais abordados “discussões acerca do sentido e significado do trabalho; o sentido e a subjetividade do tema trabalho; o sentido do trabalho e a identificação dos indivíduos com suas ocupações e sobre a questão da centralidade no trabalho”⁷⁷.

⁷⁴ NEVES, D. R. *et al.* Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 318–330, jun. 2018.

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ibid.*, p. 2.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 6.

Concluem, por fim, que:

Por meio dos achados desta pesquisa, o trabalho pode ser considerado um dos valores fundamentais do ser humano e que ainda exerce um papel importante na constituição da sua autorrealização, de suas subjetividades e de sua sociabilidade, bem como contribui para o desenvolvimento de sua identidade, proporciona renda e sustento, possibilita atingir metas e objetivos de vida, possibilita demonstrar suas ações, iniciativas e habilidades, podendo, dessa forma, ser considerado uma categoria fundante do ser humano, à medida que este só pode existir trabalhando. Por exercer esse importante papel, fica clara a necessidade do desenvolvimento de pesquisas e estudos mais aprofundados sobre o tema no campo da Administração⁷⁸.

A conclusão dos autores no sentido de que o trabalho é um valor fundamental do ser humano coincide com os princípios fundamentais previstos na CF/88, especialmente quando determina que o Estado Democrático de Direito tem como fundamentos (*caput* do artigo 1º) a dignidade da pessoa humana (inciso III) e os valores sociais do trabalho (inciso IV).

Chama a atenção a constatação da pesquisa no sentido de que o trabalho exerce papel fundamental na autorrealização, nas subjetividades e na sociabilidade, contribuindo para o desenvolvimento da própria identidade daqueles que trabalham, pois além de proporcionar renda e sustento (próprio e da família), torna possível estabelecer metas e objetivos. O trabalhador pode, assim, demonstrar através do trabalho suas ações, iniciativas e habilidades para si mesmo, para os colegas, para os familiares e para a sociedade.

A presente pesquisa-ação foi campo fértil para que esses valores pudessem ser experimentados, pois os integrantes da equipe da pesquisa-ação exercitaram autorrealização, subjetividades e sociabilidade, bem como demonstraram suas ações através de seu trabalho em equipe, iniciativas e habilidades que permitiram ao grupo identificar dificuldades que foram superadas através de ação conjunta que reforçou a troca de conhecimento e motivou intrinsecamente os integrantes da equipe.

Mostrou-se necessário ampliar a base de dados além da Scielo, dada a riqueza de dados constatada na pesquisa de Neves, Nascimento, Felix Júnior e Andrade.

⁷⁸ NEVES, op. cit., p. 11.

Partiu-se, assim, para a análise da base SPELL da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPD), pois esta concentra publicações nas áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo e poderia ter pesquisas preciosas sobre o assunto.

Utilizando os termos “significado do trabalho” no campo resumo, obtiveram-se 223 resultados, apresentando leque de documentos que tratavam desde a “fiscalização de transporte na Amazônia” até “porque os homens participam menos da divisão do trabalho doméstico”. Diante dessa gama de respostas e tendo em mira o pouco tempo para leitura de todos esses resumos, refinou-se a pesquisa com a busca dos termos “significado do trabalho” no campo palavra-chave. Com isso, atingiu-se o resultado de 24 trabalhos.

Identificou-se, novamente, que o resultado abrangeu assuntos amplos (tais como “As escolhas de trabalhadores na maturidade no contexto de um programa de demissão voluntária”, bem como artigo que trata sobre “Sentido e o significado de felicidade para professores”) e artigos em que os pesquisadores realizaram recorte horizontal muito restrito quanto às impressões de determinados grupos focais sobre o significado do trabalho. São pesquisas importantes, mas que não permitem identificar individualmente uma resposta ampla para o sentido e significado do trabalho, exigindo análise de conteúdo que demandaria tempo, o que se mostrou inviável na presente dissertação.

Por outro lado, o artigo “Significado do trabalho: uma análise bibliométrica das últimas duas décadas (2001 a 2021)”⁷⁹ acaba se destacando em relação a todos os demais artigos na base SPELL, ao abarcar outros artigos quando apresenta recorte temporal grande (20 anos de publicações) e de assunto horizontal amplo (analisando a evolução das publicações sobre o tema ao longo do tempo e o conteúdo dos 10 artigos mais citados em todas as publicações), preenchendo os requisitos necessários na presente pesquisa.

Viera, Gomes Neto e Grangeiro realizaram o mapeamento da literatura relacionada com o sentido e o significado do trabalho nos últimos 20 anos, sintetizando a produção acadêmica de 2001 a 2021 tanto na base de dados Scopus da Elsevier

⁷⁹ VIEIRA, C. L. S.; GOMES NETO, M. B.; GRANGEIRO, R. R. Significado do trabalho: uma análise bibliométrica das últimas duas décadas (2001 a 2021). **Gestão e Sociedade**, v. 16, n. 46, p. 1–32, 2022.

como na base de dados da Web of Science (WoS). Após a leitura dos *abstracts* de 505 artigos com a intenção de excluir eventuais polissemias, consolidaram a base final de 307 trabalhos, o que permitiu avaliar a evolução do número de trabalhos publicados ao longo do período pesquisado, os periódicos nos quais eles foram publicados e a análise dos autores que mais publicaram, inclusive realizando a análise de conteúdo dos 10 artigos mais citados que compõem a base⁸⁰.

A análise do conteúdo das dez obras mais citadas por pesquisadores ao longo das duas décadas, realizada por Vieira, Gomes Neto e Grangeiro, pode ser resumida, no Quadro 5, com as três pesquisas empíricas que possuíam íntima relação com a presente pesquisa-ação.

Quadro 6 – Resumo das pesquisas empíricas que possuem íntima relação com a presente pesquisa-ação.

Autores (ano)	Obras
Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2003) Citações: 357	<p>Título: <i>Interpersonal sensemaking and the meaning of work</i></p> <p>Periódico: <i>Research in organizational behavior</i></p> <p>Objetivo: Apresentar um modelo de construção de sentido interpessoal e descrever de que forma esse processo pode contribuir para os significados atribuídos ao trabalho.</p> <p>Método: Ensaio teórico</p> <p>Resultados: Através do framework oferecido pelos autores, foi descoberto que em parte, o significado do trabalho é composto pelas avaliações do conjunto de pessoas presentes no ambiente de trabalho. Dessa forma, o significado do trabalho é tratado como uma característica que emerge do cenário social do trabalho.</p> <p>Sugestões de pesquisas futuras: (i) Utilizar o Framework elaborado para realizar estudos em outras áreas acerca do significado do trabalho, da criação de sentidos e do papel dos outros indivíduos no trabalho; (ii) Considerar o impacto das sugestões interpessoais no trabalho, uma vez que elas trazem diversas fontes de informações para um funcionário referente às avaliações sobre seu trabalho, sua função e sobre o próprio indivíduo em si; (iii) Realizar um estudo considerando o processo de construção de significado do trabalho ao longo do tempo.</p>
Chalofsky, N. (2003) Citações: 143	<p>Título: <i>An emerging construct for meaningful work</i></p> <p>Periódico: <i>Human Resource Development International</i></p> <p>Objetivo: Determinar o que a literatura mais recente aponta com o objetivo de desenvolver um construto para o significado do trabalho.</p> <p>Método: Revisão da literatura</p> <p>Resultados: Três temas emergiram da revisão de literatura realizada: o senso de identidade, o trabalho em si e o senso de equilíbrio, que se tornaram subconjuntos para a totalidade final integrada. Ademais, os autores também destacaram que para atingir um trabalho significativo, esses três fatores necessitam estar em interação conjunta.</p>

⁸⁰ VIEIRA; GOMES NETO, op. cit.

Autores (ano)	Obras
	<p>Sugestões de pesquisas futuras: (i) Realizar testes para melhor aperfeiçoar o construto preliminar proposto; (ii) Determinar o impacto do trabalho significativo na performance individual e na efetividade organizacional; (iii) Investigar mais a fundo os componentes do trabalho significativo, como as relações entre valores, alinhamento, equilíbrio e integridade</p>
<p>Chalofsky, N., Krishna, V. (2009) Citações: 135</p>	<p>Título: <i>Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation</i> Periódico: <i>Advances in Developing Human Resources</i> Objetivo: Explorar o nível mais aprofundado da motivação intrínseca, sentido, e discutir as conexões entre o significado do trabalho e o significado no trabalho, a partir dos conceitos de compromisso e engajamento dos trabalhadores. Método: Revisão da literatura Resultados: O artigo construiu seu framework na premissa de que os indivíduos altamente produtivos se veem como inseparáveis do trabalho, são intrinsecamente motivados pelo trabalho em si e conseqüentemente são comprometidos e engajados com a organização. Tal abordagem combina os aspectos individuais e psicológicos da motivação do trabalho com fatores contextuais e culturais que influenciam a motivação dos empregados. Sugestões de pesquisas futuras: Realizar pesquisas considerando o engajamento como um construto viável e sua relação entre comprometimento, engajamento e sentido.</p>

Fonte: Viera, Gomes Neto e Grangeiro⁸¹.

A primeira obra do Quadro 5 (*Interpersonal sensemaking and the meaning of work* de Wrzesniewski e Dutton de 2003) é a mais citada pelos pesquisadores (com 357 citações), permitindo concluir que o cenário social do trabalho irá influenciar o significado do trabalho, sofrendo o impacto da avaliação de todos os integrantes da equipe (que compõem o ambiente de trabalho).

A segunda obra do Quadro 5 (*An emerging construct for meaningful work* de Chalofsky e Krishna de 2003) é a quinta obra mais citada pelos pesquisadores (com 143 citações), identificando que o senso de identidade, o trabalho em si e o senso de equilíbrio são três fatores que permitem a construção de um trabalho significativo quando em interação conjunta.

Já a terceira obra do Quadro 5 (*Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation* de Chalofsky e Krishna de 2009) é a oitava obra mais citada pelos pesquisadores (com 135 citações), relacionando o significado do trabalho com a motivação intrínseca dos trabalhadores e destacando a combinação dos aspectos individuais e psicológicos com fatores contextuais e culturais.

⁸¹ VIEIRA; GOMES NETO, op. cit., p. 17-20.

A questão envolvendo a distinção entre os termos sentido do trabalho e significado do trabalho foi pontuada pelos autores na sua análise das obras das últimas duas décadas, destacando a pesquisa de Ribeiro e Silva sobre sentido e significado de felicidade no trabalho de professores⁸².

Ribeiro e Silva propõem que o sentido do trabalho se caracterizaria pela produção individual do ser humano decorrente da sua apreensão dos significados coletivos (experiências de vida), relacionando-se com o valor ou importância atribuída às suas experiências. Por outro lado, o significado do trabalho caracterizar-se-ia pela representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador, podendo ser individual (o seu trabalho no resultado da tarefa), coletiva (sentimento de pertencimento que o grupo possui em relação ao resultado da tarefa) ou social (sentimento de desempenho de uma atividade que contribua para a sociedade)⁸³.

Ambos os conceitos (sentido e significado) mudam ao longo do tempo, tanto em razão do amadurecimento do indivíduo (mudando sua percepção sobre o sentido do trabalho) como em razão da interação do ser humano com outros seres humanos, exatamente por ser um “constructo psicológico multidimensional e dinâmico”⁸⁴.

Tendo em mira que a presente pesquisa-ação girou em torno da concepção individual ou coletiva dos integrantes da equipe sobre a representação social que as atividades possuem para eles, deixa-se claro que adotamos o conceito de significado do trabalho de Ribeiro e Silva, qual seja:

1. Representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador (como é valorada e descrita);
2. Podendo ser individual (o seu trabalho no resultado da tarefa);
3. Coletiva (sentimento de pertencimento que o grupo possui em relação ao resultado da tarefa); ou
4. Social (sentimento de desempenho de uma atividade que contribua para a sociedade).

⁸² VIEIRA; GOMES NETO, op. cit., p. 5.

⁸³ RIBEIRO, A. D. S.; SILVA, N. Sentido e significado de felicidade no trabalho para professores. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 11–20, 2020.

⁸⁴ Ibid., p. 2.

Trata-se do grande marco teórico da pesquisa-ação, passando a ocupar o eixo central e irradiando efeitos em todas as direções, pois importa na valoração e na descrição do significado do trabalho para cada um dos integrantes da equipe da pesquisa-ação.

O aspecto da motivação intrínseca e o significado do trabalho tratados na terceira obra do Quadro 5 mereceu ser desenvolvido em capítulo próprio, oportunidade em que analisamos especificamente as demais teorias de motivação dos integrantes das equipes, resgatamos um dos estudos mais antigos publicados no Brasil⁸⁵ e aprofundamos a obra de Chalofsky e Krishna apontada em terceiro lugar no Quadro 5⁸⁶.

Desenvolvemos, ainda e em capítulo próprio, o conceito de felicidade diante do significado do trabalho, analisando especificamente a obra de Ribeiro e Silva⁸⁷.

Assim, respondemos às perguntas iniciais do presente capítulo no sentido de que (1) há muitos trabalhos publicados sobre sentido e significado do trabalho; (2) sentido do trabalho e significado do trabalho não são sinônimos na presente pesquisa-ação; (3) significado do trabalho pode ser conceituado como sendo representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador (como é valorada e descrita), podendo ser individual (o seu trabalho no resultado da tarefa), coletiva (sentimento de pertencimento que o grupo possui em relação ao resultado da tarefa) ou social (sentimento de desempenho de uma atividade que contribua para a sociedade); e (4) o significado do trabalho está intimamente relacionado com a presente pesquisa-ação, ocupando seu eixo central e irradiando efeitos em todas as direções de investigação.

Estando claros os conceitos de conhecimento e de significado do trabalho, faz-se necessário percorrer o que, afinal, motiva as equipes. É importante a equipe ter conhecimento e estar consciente do significado do seu trabalho. Contudo, é igualmente importante os integrantes da equipe e seus gestores compreenderem

⁸⁵ PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127–140, 1990.

⁸⁶ CHALOFISKY, N.; KRISHNA, V. Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. **Advances in Developing Human Resources**, v. 11, n. 2, p. 189–203, 2009.

⁸⁷ RIBEIRO; SILVA, op. cit.

como fomentar motivadores intrínsecos da equipe, o que será objeto de análise do próximo capítulo.

2.3 Os fatores intrínsecos como motivadores da equipe

Avançou-se na caminhada da presente dissertação. Impõe-se, portanto, um pequeno resumo dos capítulos anteriores. Estando claros os conceitos de dados, informações e conhecimento, conclui-se que a gestão processual implica gestão de conhecimento. Associado a isso, o conceito de significado do trabalho está relacionado com a representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador (como é valorada e descrita), podendo ser individual (o seu trabalho no resultado da tarefa), coletiva (sentimento de pertencimento que o grupo possui em relação ao resultado da tarefa) ou social (sentimento de desempenho de uma atividade que contribua para a sociedade), concluindo-se, ainda, que o significado do trabalho está intimamente relacionado com a presente pesquisa-ação, ocupando seu eixo central e irradiando efeitos em todas as direções de investigação.

Tanto a gestão do conhecimento da equipe como a clareza do significado do trabalho pelos seus integrantes descortinam a necessidade de seguirmos pelo caminho da descoberta de como opera o mecanismo decisório na medida em que eles convivem e atuam como equipe.

Os integrantes da equipe que participaram da presente pesquisa-ação trazem consigo vivências e experiências que impactam a todos, não podendo esquecer que a todo momento são chamados a tomar decisões. São questões variadas, passando desde como decidir o caso concreto submetido à análise no gabinete, seguindo pela necessidade de decidir como interagir com os demais integrantes da equipe e que pode chegar a ter que decidir quais são os pontos importantes que merecem incentivo para a obtenção da tão sonhada felicidade.

Consigna-se que o presente tópico tem como base o artigo apresentado no Encontro de Administração da Justiça (EnAJUS) de 2023, realizado em Brasília⁸⁸, que procurou perquirir, afinal, o que motiva os integrantes das equipes do Judiciário, bem como saber se essa motivação decorria de estímulos externos (em razão do

⁸⁸ TERRA; FIGUEIREDO, op. cit.

ambiente) ou internos (em seus processos mentais), como será melhor explicado no presente tópico.

Ribeiro⁸⁹ refere existir uma crise da lei e uma crise da justiça, preocupando-se com a efetividade dos direitos e da cidadania, externaliza preocupação com a multiplicação dos conflitos na sociedade e a reivindicação dos cidadãos por justiça. A atuação do Estado (especialmente a do Poder Judiciário) deve sempre visar a afirmação da cidadania, pois “de nada adianta conferirem-se direitos aos cidadãos, se não lhes são dados meios eficazes para a concretização desses direitos”⁹⁰. Sustenta o autor ser indispensável “a mudança de mentalidade e a criatividade, a fim de que novos princípios sejam aplicados à solução dos litígios, mitigando-se, assim, o fenômeno da litigiosidade contida e da impunidade”⁹¹, sob pena de se atingirem os alicerces que sustentam a causa democrática. Salienta, ainda, que nesse contexto de mudança de mentalidade, a criatividade das equipes do Poder Judiciário poderá ser fundamental para a implementação da justiça célere e efetiva no século XXI e os gestores e suas equipes serão fundamentais para atingir esses objetivos.

Diante dessa perspectiva, procedeu-se à revisão bibliográfica e exploratória com o objetivo de analisar estratégias de motivação na gestão de equipes, especificamente no âmbito do Judiciário. Identificou-se que a gestão de equipes passa pela necessidade de fomento dos motivadores extrínsecos e intrínsecos, bem como pelo cultivo diário de fatores higiênicos que diminuam fatores de insatisfação, a fim de permitir a maximização do propósito dos integrantes das equipes. Buscou-se, ademais, por ações práticas que podem ser tomadas pelos gestores com as respectivas equipes, a fim de fomentar a motivação intrínseca dos seus integrantes com o objetivo de aumentar a criatividade e a inspiração, com potenciais resultados positivos para a organização.

Concentrou-se o olhar na evolução das organizações humanas, tanto por meio do prisma das organizações sociais como da motivação humana, buscando traçar um paralelo entre elas.

⁸⁹ RIBEIRO, A. DE P. O Judiciário como poder político no século XXI. **Estudos Avançados**, v. 14, n. 38, p. 291–306, 1 abr. 2000.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 298.

⁹¹ *Ibid.*, p. 304.

Parte-se do pressuposto de que as organizações sociais evoluem. Contudo, tal afirmação não pode ser mensurada e comprovada diante de tantas situações que poderiam configurar aparente retrocesso.

Dessa forma, passou-se a tentar imaginar a evolução das organizações sociais com o auxílio do pensamento matemático, imaginando a representação da evolução mediante um gráfico, no qual o tempo ocupa o eixo horizontal (x) e a evolução o eixo vertical (y), permitindo representar a evolução da humanidade como seus pontos de avanço e retrocesso ao longo do tempo.

Meditando exatamente sobre esse aparente paradoxo dos retrocessos identificados ao longo da história da humanidade, pode-se descartar, desde logo, a hipótese de que a evolução das organizações sociais poderia ser representada com uma linha reta, pois a evolução social não ocorre de maneira linear. Excluída a linha reta, ela poderia ser representada por meio de uma linha espiral, permitindo representar seus avanços e retrocessos. Essa hipótese pareceu bem plausível. Contudo, tal linha espiral não poderia ser representada em um ângulo de 90 graus (ou em ângulo reto) em relação ao ponto inicial de observação, pois haveria retrocessos quanto ao tempo, o que é absurdo lógico.

Pode-se utilizar como ponto de partida para a visualização da hipótese a escadaria helicoidal com duas rampas do Museu do Vaticano (construída em 1932 e que tem como arquiteto Giuseppe Momo), ao ser um belo exemplo de evolução espiralada em um ângulo de 90 graus e que pode ser apreciada na Figura 1. Fica claro que essa evolução espiralada não admite retrocessos, sequer aparente.

Figura 1 – Escada helicoidal de Momo.



Fonte: imagem obtida no site do Museu do Vaticano⁹².

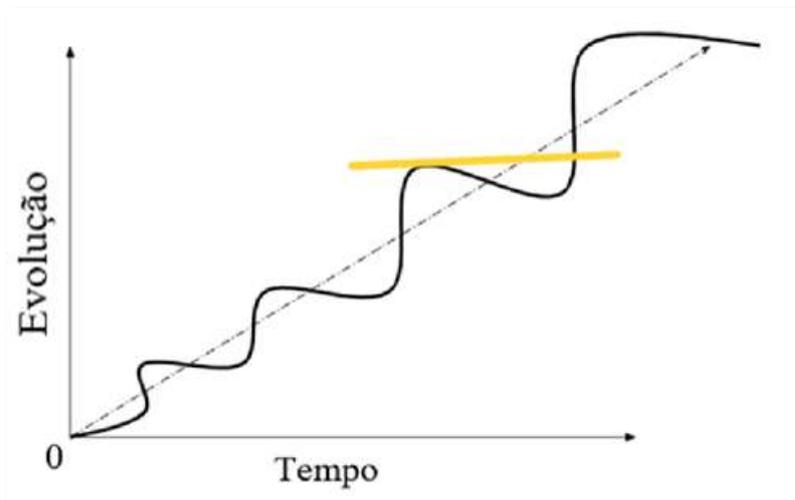
Como já dito, caso a linha espiral evolutiva descrevesse um trajeto em ângulo reto, não existiriam as situações em que se constata aparente retrocesso organizacional coletivo e a história é repleta desses movimentos de aparente retrocesso.

Surge a hipótese de representação da evolução das organizações sociais por um traçado espiral e com ângulo de 45 graus em relação ao ponto de início, permitindo vislumbrar a evolução constante (em relação ao eixo central imaginário da espiral) e com momentos de quedas que poderão ficar acima da queda anterior e que permitiria a aceleração para o próximo grande salto social da humanidade.

Essa hipótese parece ser a mais plausível e merece ser representada por meio da Figura 2.

⁹² BUONARROTI, M. **Musei Vaticani**: la scala elicoidale di Momo. 2019. Disponível em: <https://michelangelobuonarrotietornato.com/2019/09/17/musei-vaticani-la-scala-elicoidale-di-momo>. Acesso em: 8 abr. 2023.

Figura 2 – Evolução espiralada no tempo em um ângulo de 45 graus.



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 2 representa a evolução das organizações sociais ao longo do tempo, sendo a espiral sólida preta a representação dos aparentes retrocessos, enquanto a linha tracejada preta representa a evolução média (mediana) e a linha amarela a comparação entre o ponto máximo de altura de uma evolução anterior com o ponto máximo de declínio do período posterior.

O aparente retrocesso evolutivo da coletividade humana restaria explicado com a presente hipótese da evolução espiralada, representando processo evolutivo social constante e esperado, apesar das curvas descendentes que antecederiam movimentos ascendentes.

Estando claro que a evolução social poderia ser representada através de uma espiral em ângulo de 45 graus, contendo aparentes retrocessos decorrentes de movimentos descendentes da espiral e que antecedem movimentos ascendentes, passou-se a analisar a evolução social humana.

Constatou-se ser impossível realizar a análise em perspectiva da evolução da sociedade humana em relação ao passado, pois se mostra impossível enxergar corretamente todos os fatos já ocorridos no passado em decorrência de verdadeira miopia cognitiva que retira a nitidez do observador quando tenta contemplar todo o conjunto espiralado de fatos da história, especialmente quando diante de aparentes retrocessos.

Contudo, alguns estudiosos se propõem a corrigir essa dificuldade de visão por meio de lentes específicas, que identificam determinadas características da

coletividade humana através do tempo. São diversos autores e diversas teorias, o que exigiria muito tempo e energia para seu esgotamento.

Diante disso, optou-se por um primeiro recorte, para serem analisados os pensamentos de Frederic Laloux e de Daniel Pink quanto à evolução das organizações humanas, bem como um segundo recorte para que o aspecto motivacional se destaque transversalmente em ambos os estudos.

Frederic Laloux identificou os estágios de desenvolvimento das organizações sociais ao longo da história, atribuindo a cada estágio um nome e uma cor e destacando as suas principais características⁹³. Segundo o autor, a escala da evolução das organizações sociais pode ser analisada pela lente da cooperação:

Toda transição para um novo estágio de consciência conduziu a uma nova era na história humana. A cada conjuntura, tudo mudava: a sociedade (de bandos familiares a tribos, impérios e Estados-nação); a economia (de exploração a horticultura, agricultura e industrialização); as estruturas de poder; o papel da religião. Um aspecto, contudo, ainda não recebeu muita atenção: para cada novo estágio de consciência humana que surge também nasce uma nova habilidade de colaborar⁹⁴.

Pode-se resumir, de maneira didática, a análise de Laloux sobre a evolução das organizações sociais ao longo do tempo no Quadro 6.

⁹³ LALOUX, F. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2017.

⁹⁴ Ibid., p. 17.

Quadro 7 – Resumo da evolução das organizações sociais ao longo do tempo, segundo Laloux.

PERÍODO	NOME	COR	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
100.000 aC até 50.000 aC	REATIVO	Infravermelho	Não há modelo organizacional. Ausência de hierarquia. Coletores. Decisão rudimentar.
15.000 aC	MÁGICO	Magenta	As organizações ainda não existem nesse estágio. Rituais são o conforto da tribo. Coletores. Critérios externos para a decisão.
10.000 aC	IMPULSIVO	Vermelho	Primeiras formas de vida organizacional (Organizações Vermelhas). Há chefes e soldados, bem como escravos. Horticultura. Critérios externos para a decisão.
4.000 aC	CONFORMISTA	Âmbar	Estados e civilizações surgem (Organizações Âmbar). Agricultura. A realidade é percebida por um olhar newtoniano (causa e efeito). Nós versus eles (medo). Princípios morais como norte. Critérios externos para a decisão.
1.300 dC	REALIZADOR	Laranja	Inicia no Renascimento e emerge no Iluminismo e Revolução Industrial (Organizações Laranjas). A efetividade como norte. Meritocracia e organizações são como máquinas. Critérios externos para a decisão.
1.700 dC	PLURALISTA	Verde	Inicia com os movimentos de abolição da escravidão, direito das mulheres, separação entre Igreja e Estado, liberdade religiosa e democracia (Organizações Verdes). As relações e a responsabilidade social como norte. Trabalhadores sociais, ativistas comunitários e organizações sem fins lucrativos. Critérios externos para a decisão.
? (próximo estágio da humanidade)	EVOLUTIVO-TEAL	Verde-Azulada ("teal")	Aprendemos a perder a identificação com o nosso ego (egóico), o medo dá lugar à confiança na abundância da vida. Uma vida bem vivida como norte e a consequência pode ser reconhecimento, sucesso e riqueza. Critérios internos para a decisão.

Fonte: Terra e Figueiredo⁹⁵.

Para Laloux, a humanidade aprenderá a perder a identificação com o próprio ego (tornando-se menos egóica), o medo dará lugar à confiança na abundância da vida, uma vida bem vivida surgirá como norte e a consequência para isso pode ser reconhecimento, sucesso ou riqueza e os critérios internos dos indivíduos serão considerados para a decisão e tais características estão presentes na atual fase evolutiva humana de cor Teal⁹⁶.

⁹⁵ TERRA; FIGUEIREDO, op. cit.

⁹⁶ LALOUX, op. cit.

A domesticação do ego ao longo do tempo, passando de um estágio rudimentar extremamente egóico para uma etapa em que o outro (não-eu) passa a importar, permite o florescimento da verdadeira fraternidade. Com o surgimento das Organizações Verdes, Laloux sustenta que a responsabilidade social assume importância e as emoções das pessoas tomam lugar de destaque, e faz a seguinte sugestão:

Ouçá os líderes das Organizações Verdes e você não pode deixar de notar quão frequentemente essa metáfora [família como metáfora-guia] aparece de uma forma ou de outra; os funcionários são parte da mesma família e estamos nisso juntos, prontos a ajudar uns aos outros e apoiar uns aos outros⁹⁷.

Ademais, as boas decisões dos integrantes das Organizações Verdes envolvem assuntos “avaliados a partir de critérios de pertencimento e harmonia”⁹⁸, ou seja, ainda levamos em consideração critérios externos ao decisor. Por outro lado, o critério de decisão passa a ser interno em se tratando de Organizações Teal, pois o integrante da equipe buscará coerência interna, a partir da seguinte pergunta: “Esta decisão parece certa? Estou sendo verdadeiro comigo mesmo? Isto está se alinhando com o que sinto que sou chamado a me tornar? Estou a serviço do mundo?”⁹⁹.

O alinhamento do que os integrantes das equipes fazem com o que eles sentem e são chamados a se tornar é o grande ponto de destaque das Organizações Teal. Não se trata, apenas, de pertencimento ao grupo e de harmonia com o grupo. É muito maior. Trata-se de as equipes verem sentido existencial no que fazem. Como gerir a equipe da pesquisa-ação quando o ideal de cada integrante da equipe é encontrar sentido no que fazem? A motivação humana surge como elemento necessário a ser desenvolvido para a construção de respostas possíveis a este questionamento.

Buscou-se resposta na teoria de Daniel Pink acerca da motivação humana. O autor compara a escala de evolução das organizações sociais com os sistemas operacionais dos computadores. As sociedades, segundo Pink, também têm sistemas

⁹⁷ LALOUX, op. cit., p. 47.

⁹⁸ Ibid., p. 61.

⁹⁹ Ibid., p. 61.

operacionais que criam uma “camada de instruções, protocolos e suposições sobre como o mundo funciona. E grande parte do nosso sistema operacional social consiste em um conjunto de suposições sobre o comportamento humano”¹⁰⁰.

Alguns conceitos precisam ficar claros para que se compreenda a proposição de Pink:

O termo hardware é usado para fazer referência a detalhes específicos de cada equipamento, incluindo informações detalhadas sobre seus componentes, seu funcionamento, suas restrições e também as suas potencialidades (MONTEIRO, 2007; TANENBAUM, 2013). É a parte física da computação sendo formada por equipamentos que compõem o ambiente de computação em que trabalhamos. Como exemplo, o teclado onde digitamos nossos textos e o monitor (vídeo) onde são apresentadas as informações¹⁰¹.

Podemos definir o software como sendo a parte lógica do computador, ou seja, aquele conjunto de instruções programáveis que permitem ao hardware funcionar para utilização e necessidade dos usuários. Este conjunto de instruções é comumente chamado de programa, e um programa correto e funcional, segue padrões específicos que resultam em um comportamento desejado e previsível para o computador (MANZANO, 2007). Quando um software está representado como instruções que podem ser executadas diretamente por um computador, dizemos que está escrito em linguagem de máquina¹⁰².

Sistema operacional é [o *software básico*] responsável pela interface (interação) entre o hardware e o usuário, entre o hardware e outros softwares aplicativos. Exemplos: Ubuntu, Windows 10, o Linux, o MacOS e os diversos sistemas operacionais existentes¹⁰³.

Pink esclarece que todos os computadores possuem sistemas operacionais, mas que não se costuma pensar muito neles e sua existência somente é notada quando começam a falhar, ou seja, “quando o *hardware* e o *software* que eles deveriam gerenciar ficam grandes e complicados demais para o sistema operacional em utilização”¹⁰⁴. O computador, então, começa a ter problemas e desenvolvedores se sentam para elaborar um sistema fundamentalmente melhor – uma atualização.

¹⁰⁰ PINK, D. **Motivação 3.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 23.

¹⁰¹ CUNHA, G. B. DA; MACEDO, R. T.; SILVEIRA, S. R. **Informática básica**. Santa Maria: UFSM, 2017. p. 37.

¹⁰² Ibid., p. 40.

¹⁰³ Ibid., p. 40.

¹⁰⁴ PINK, op. cit., p. 23.

Pink defende que as sociedades também têm sistemas operacionais que criam uma “camada de instruções, protocolos e suposições sobre como o mundo funciona. E grande parte do nosso sistema operacional social consiste em um conjunto de suposições sobre o comportamento humano”¹⁰⁵. Especificamente quanto à análise da motivação ao longo da história, o autor aponta para cada etapa um nome que remete ao melhoramento de um programa de *software* (que se sobrepõe ao sistema anterior, agregando funcionalidades ou qualidades), inclusive com suas principais características e que podem ser resumidos no Quadro 7.

Quadro 8 – Resumo da evolução da motivação ao longo do tempo segundo Pink.

PERÍODO	SISTEMA OPERACIONAL	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
50.000 aC	Motivação 1.0	O impulso de sobrevivência guiava a humanidade. Somos a soma dos nossos desejos e necessidades biológicas.
Séc. XIX dC	Motivação 2.0	Impulso de sobrevivência permanece. Busca-se recompensa (cenoura) e evita-se a punição (chicote) - motivação extrínseca (preocupa-se mais com as recompensas externas). Pensamento cartesiano: “ <i>Se recompensar uma atividade, você receberá mais dela. Se punir uma atividade, receberá menos dela</i> ” (Pink, 2019, p. 41). Comportamento tipo X (com motivação extrínseca) é potencializado. Maximiza lucro.
? (próximo estágio da evolução humana)	Motivação 3.0	Impulso de sobrevivência permanece. Busca-se recompensa (cenoura) e evita-se punição (chicote) em situações específicas - motivação extrínseca. Busca-se sentido no que é feito - motivação intrínseca (satisfação inerente a uma atividade). Comportamento tipo I (com motivação intrínseca) é potencializado. Maximiza o propósito.

Fonte: Terra e Figueiredo¹⁰⁶.

Pink denomina o momento atual de “Motivação 3.0”, no qual (a) o impulso de sobrevivência humana permanece, (b) busca-se recompensa e se evita punição em situações específicas (motivação extrínseca, ou seja, força que surge exteriormente à pessoa), assim como (c) se objetiva sentido no que é feito (motivação intrínseca, ou seja, força que surge do interior da pessoa). Acrescenta que, no atual estágio da humanidade, para além da sobrevivência, o ser humano busca sentido no

¹⁰⁵ PINK, op. cit., p. 23.

¹⁰⁶ TERRA; FIGUEIREDO, op. cit.

que faz, ou seja, busca satisfação inerente à realização de uma atividade, maximizando-se o propósito¹⁰⁷. Para Pink, a maximização do propósito é a principal característica do sistema de Motivação 3.0, ao agregar a análise da motivação intrínseca (satisfação inerente a uma atividade) dos integrantes das equipes.

Restou claro que o propósito referido por Pink encontra ressonância no conceito de significado do trabalho e que foi devidamente esclarecido no respectivo capítulo, salientando a importância de sua compreensão na presente pesquisa-ação.

Prosseguindo, constatou-se que a Motivação 3.0 é uma sobreposição (ou melhoramento – “*upgrade*”) do sistema anterior (Motivação 2.0), exatamente em razão do *upgrade* do *software* gerado com o acréscimo da análise da motivação intrínseca e do propósito, considerando-se tanto as motivações intrínsecas como as extrínsecas quando da gestão de pessoas, maximizando o propósito.

Portanto, a principal diferença entre o sistema atual (3.0) e o antecessor (2.0) reside no fato de que a Motivação 3.0 está centrada tanto nas motivações extrínsecas como intrínsecas, ao passo que a Motivação 2.0 está focada unicamente nas motivações extrínsecas. O pensamento linear cartesiano (tese, antítese e síntese) do sistema de Motivação 2.0 não fornece ferramentas que permitam compreender a situação complexa e multifatorial dos novos tempos e exige uma solução sistêmica. Nesse contexto, Pink aduz que os cientistas comportamentais dividem em duas categorias o feito no trabalho ou aprendido na escola, quais sejam, em algorítmico e heurístico¹⁰⁸, e esclarece que:

Uma tarefa algorítmica é aquela em que você segue instruções preestabelecidas, por um caminho único, até uma determinada conclusão. Ou seja, existe um algoritmo para resolvê-la. Uma tarefa heurística é o contrário disso. Precisamente por não existir nenhum algoritmo para ela, você precisa experimentar possibilidades e conceber uma solução nova.¹⁰⁹

Prossegue o autor ao afirmar que “durante o século XX, a maior parte do trabalho foi algorítmica”¹¹⁰, mas na atualidade o trabalho administrativo rotineiro vem

¹⁰⁷ PINK, op. cit.

¹⁰⁸ PINK, op. cit.

¹⁰⁹ PINK, op. cit., p. 36.

¹¹⁰ PINK, op. cit., p. 36.

desaparecendo. Aduz, ainda, que “assim como bois e, depois, guindastes substituíram o trabalho intelectual simples [...] os softwares já conseguem realizar muitas funções profissionais baseadas em regras, e o fazem melhor, mais rápido e mais barato”¹¹¹. Estudos apontam uma estimativa, nos Estados Unidos da América, de que apenas um terço dos novos empregos gerados decorrem de trabalho algorítmico, o que se justifica pelo fato de que “o trabalho rotineiro pode ser terceirizado ou automatizado; o trabalho artístico, empático, não rotineiro geralmente não pode.”¹¹².

O avanço da tecnologia mudou a realidade do processamento eletrônico das ações judiciais, especialmente após a edição da Lei nº 11.419/2006¹¹³ – que dispôs sobre a informatização do processo judicial –, da edição da Resolução nº 185/2013 do CNJ¹¹⁴ – a qual instituiu o sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais (estabelecendo os parâmetros para sua implementação e funcionamento no âmbito do Poder Judiciário) – e da Resolução nº 335/2020 do CNJ¹¹⁵ – a qual institui a política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico, integrando o sistema eproc com os demais sistemas dos tribunais do país, com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br). Indubitável, portanto, que as equipes que compõem as diversas unidades do Poder Judiciário desenvolvem atividades heurísticas, quais sejam, as que exigem criatividade.

Amabile e Kramer referem que recompensas e punições externas (extrínsecas), motivadores do sistema operacional 2.0, além de não serem eficientes para incrementar os resultados, podem inclusive desestimular os integrantes das

¹¹¹ PINK, op. cit., p. 36-37.

¹¹² PINK, op. cit., p. 37.

¹¹³ BRASIL. **Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm. Acesso em: 19 maio 2024.

¹¹⁴ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 185, de 12 de maio de 2009**. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933>. Acesso em: 26 fev. 2024.

¹¹⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020**. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 26 fev. 2024.

equipes e gerar o efeito contrário, qual seja a queda da produtividade. Os autores apontam que recompensas e punições externas podem funcionar bem com tarefas algorítmicas, mas podem ser devastadoras para tarefas heurísticas. Atividades como solucionar problemas e criar algo novo depende do que Amabile e Kramer chamam de princípio da motivação intrínseca da criatividade¹¹⁶. Para os autores, “a motivação intrínseca é propícia à criatividade e a motivação extrínseca controladora é prejudicial à criatividade”¹¹⁷. Pink reforça tal conclusão quando aponta que “por ter se tornado mais criativo e menos rotineiro, o trabalho também se tornou mais agradável. Isso desafia os pressupostos da Motivação 2.0.”¹¹⁸

Pérez-Ramos analisa sucintamente as principais teorias sobre motivação no trabalho, agrupando-as em (a) teorias de conteúdo e (2) teorias de processo, sendo objeto de revisão as teorias de Maslow, McGregor, Herzberg, McClelland, Alderfer, Zouchi, Festinger, Adams, Vrom, Locke, Porter e Lawer, Kelly, Heider e Bem, sendo um dos artigos mais antigos publicados no Brasil (1990) e que trata especificamente de motivação no trabalho e conclui que “torna-se evidente que o fenômeno da motivação, na situação de trabalho, vem sendo objeto de interesse e estudo por parte de muitos autores”¹¹⁹.

Deve ser recordado que a motivação intrínseca foi expressamente apontada no terceiro artigo do Quadro 5 como uma das mais citadas em se tratando de significado do trabalho.

Chalofsky e Krishna propõem-se a explorar o nível mais profundo de motivação intrínseca e discutem as conexões entre o significado do trabalho e o significado no trabalho, representados pelos conceitos de comprometimento e engajamento dos empregados, em abordagem multidimensional que procura combinar aspectos individuais e psicológicos da motivação no trabalho com os fatores contextuais e culturais que influenciam a motivação dos empregados¹²⁰.

Lucena Filho propõe-se a estudar as confluências e divergências nas abordagens teóricas da motivação e salienta que:

¹¹⁶ AMABILE, T.; KRAMER, S. **O princípio do progresso**: como usar pequenas vitórias para estimular satisfação, empenho e criatividade no trabalho. Rio de Janeiro: Rocco, 2013.

¹¹⁷ Ibid., p. 119.

¹¹⁸ PINK, op. cit., p. 38.

¹¹⁹ PÉREZ-RAMOS, op. cit., p. 137.

¹²⁰ CHALOFISKY; KRISHNA, op. cit.

A partir das discussões apresentadas é possível percebermos a existência de um verdadeiro caleidoscópio a respeito das teorias sobre a motivação e que, apesar da diversidade de teorias e dos posicionamentos epistemológicos, não há um único modelo que seja universalmente aceito, uma vez que a natureza humana é complexa, impossibilitando a generalização em um só paradigma de todos os aspectos comportamentais existentes no fenômeno da motivação¹²¹.

Fica claro, segundo o autor, que nenhuma das teorias da motivação explica o comportamento motivacional e que a motivação pode ser conceituada como “a força que impulsiona os indivíduos a agir de determinada maneira ou o que os predispõe a um comportamento específico”, podendo ser estimulada externamente (vindo do ambiente que o cerca) ou internamente (decorrente dos processos mentais do próprio indivíduo)¹²².

Diante da existência do estímulo motivacional interno dos integrantes da equipe, surgiu a necessidade de desenvolver com maior profundidade o conceito de motivação intrínseca.

Recompensas e punições não são eficientes para potencializar os resultados e podem, inclusive, gerar o efeito contrário, desestimulando os integrantes das equipes. Faz-se necessário, portanto, buscar compreender o que motiva as pessoas no ambiente profissional e Sinek, Herzberg e Pink trouxeram contribuições para o estudo da motivação humana e dos fatores relacionados a ela.

Sinek aponta o chamado “Círculo Dourado” como o padrão de conduta que os líderes inspiradores utilizam quando pensam, agem e se comunicam para motivar pessoas¹²³ e cria a Figura 3 relacionada ao que realmente inspira as pessoas.

Figura 3 – O Círculo dourado como padrão de conduta dos líderes inspiradores.

¹²¹ LUCENA FILHO, E. Motivação: confluências e divergências nas abordagens teóricas. **Revista Psicologia & Saberes**, v. 8, n. 12, p. 154–171, 2 nov. 2019. p. 165.

¹²² Ibid., p.166.

¹²³ PINK, op. cit., p. 49.



Fonte: Sinek¹²⁴.

Sinek defende que muitas pessoas e empresas conseguem articular com clareza o motivo pelo qual fazem o que fazem. Contudo, seu propósito não é ganhar dinheiro, sendo tal fato uma consequência de seu verdadeiro propósito, sua causa ou sua crença¹²⁵. Quando os integrantes das equipes são indagados sobre suas atividades, as respostas começam do círculo externo (O quê?) e seguem em direção ao interno (Por quê?) e confundem o propósito com as demais respostas.

Toda e qualquer resposta, entretanto, sempre deve começar pelo círculo interno (Por quê?), já que indagar a um integrante da equipe o motivo pelo qual ele se levanta todas as manhãs para se dirigir ao trabalho permitirá obter as respostas certas para o que fazem (círculo externo) e o modo como fazem (círculo central).

É verdade que essa teoria encontra certa dificuldade para ser aplicada ao Judiciário, pois o porquê da atividade judicial não é fácil de se identificar quando comparado com a busca de tal resposta pelas empresas. Contudo, tal pergunta pode e deve ser feita pelos integrantes das equipes do Judiciário, inclusive podendo ser objeto de futura pesquisa empírica.

Herzberg igualmente difere motivadores extrínsecos (força exterior) dos motivadores intrínsecos (força interior)¹²⁶ quando, por exemplo, há “um trabalho interessante e desafiador e a oportunidade de obter mais responsabilidade e de

¹²⁴ SINEK, S. **Comece pelo porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 49.

¹²⁵ SINEK, op. cit.

¹²⁶ HERZBERG, F. Mais uma vez: como você motiva os funcionários? *In*: GOLEMAN, D. *et al.* **Gerenciando pessoas (Harvard Business Review)**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 185-206.

crescer com ela”¹²⁷. Salaria, ainda, que o segredo para motivar os integrantes da equipe é “capacitá-los para ativar os próprios geradores internos”¹²⁸.

O autor desenvolve a motivação quando apresenta ideias que foram testadas em muitas organizações e difere motivadores extrínsecos (uso de chicote para punir ou cenoura para incentivar) dos motivadores intrínsecos, como, por exemplo, “um trabalho interessante e desafiador e a oportunidade de obter mais responsabilidade e de crescer com ela”¹²⁹ e giza, ainda, que o segredo para motivar os integrantes da equipe é “capacitá-los para ativar os próprios geradores internos”¹³⁰.

Chamou a atenção no texto de Herzberg a noção de que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas sim ausência de satisfação e que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas sim a ausência de insatisfação. Dito de outra maneira, a insatisfação nada pode contra a satisfação, já que ambos são estados de espírito (ou da alma) e que não podem ser influenciados reciprocamente. Indubitável, portanto, que a insatisfação não tem a capacidade de abalar ou afastar a satisfação. Arremata Herzberg no sentido de que exatamente desta necessidade psicológica surge a “característica humana singular: a capacidade de realizar, de conseguir algo e, mediante essa realização, experimentar um crescimento psicológico”¹³¹.

O Quadro 8 resume os fatores de crescimento (motivadores intrínsecos que geram satisfação) e fatores higiênicos (motivadores extrínsecos ao trabalho que evitam a insatisfação) desenvolvidos por Herzberg.

Quadro 9 – Resumo dos fatores de crescimento e de higiene identificados por Herzberg.

GRUPO	MOTIVADOR	FATORES
Fatores de crescimento	Motivadores intrínsecos que geram satisfação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização 2. Reconhecimento dessa realização 3. Trabalho em si 4. Responsabilidade 5. Crescimento (ou avanço)
Fatores de higiene	Motivadores extrínsecos que geram insatisfação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política e administração da empresa 2. Supervisão 3. Relacionamentos interpessoais 4. Condições de trabalho

¹²⁷ Ibid., p. 187.

¹²⁸ Ibid., p. 187.

¹²⁹ Ibid., p. 187.

¹³⁰ Ibid., p. 187.

¹³¹ HERZBERG, op. cit., p. 194.

GRUPO	MOTIVADOR	FATORES
		5. Salário 6. Status 7. Segurança

Fonte: elaborado pelo autor.

O fator de higiene chamado “relacionamentos interpessoais” talvez seja o mais difícil motivador extrínseco que gera insatisfação a ser trabalhado e mereceria ser objeto de análise aprofundada. Contudo, diante do pouco período de pesquisa, optou-se por deixar de desenvolvê-lo. Por outro lado, constata-se que todos os motivadores intrínsecos que geram satisfação estão intimamente relacionados com a necessidade de os integrantes da equipe terem claro qual o seu propósito individual e coletivo, retornando, mais uma vez, para o núcleo central do significado do trabalho.

Recordando o que já foi desenvolvido até o presente ponto da dissertação, mostra-se possível concluir que o propósito motiva as equipes, especialmente quando são analisadas equipes de alto desempenho.

Katzenbach e Smith se debruçam sobre o conceito de equipe quando buscam saber qual a diferença entre equipes de alto desempenho e outros grupos com baixo desempenho¹³² e constroem o seguinte conceito:

Uma equipe é um número pequeno de pessoas com aptidões complementares que estão comprometidas com o mesmo propósito, o mesmo conjunto de objetivos quanto a seu desempenho e a mesma abordagem, pelos quais se consideram mutuamente responsáveis. A essência de uma equipe é o comprometimento comum. Sem isso, grupos atuam como indivíduos; com isso, tornam-se uma poderosa unidade de desempenho coletivo. Esse tipo de comprometimento exige um propósito no qual os membros da equipe são capazes de acreditar¹³³.

Mostrou-se necessário aprofundar algumas reflexões decorrentes do conceito. Somente quando os integrantes da equipe se dão conta de que não são perfeitos e autossuficientes é que as aptidões se complementam entre eles. Mas de nada adianta essas aptidões se a equipe não possui claro qual o seu propósito, o seu conjunto de objetivos quanto ao desempenho do coletivo e a mesma abordagem para

¹³² KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. A disciplina das equipes. In: GOLEMAN, D. *et al.* **Gerenciando pessoas (Harvard Business Review)**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

¹³³ *Ibid.* p.167.

a persecução desses objetivos comuns. Serão mutuamente responsáveis apenas aqueles integrantes que têm claro tais pontos. O comprometimento comum é a essência de uma equipe, fazendo-a agir em conjunto e coletivamente. A dificuldade residiria, exatamente, em identificar qual o propósito em que a equipe acredita.

Pink salienta que a motivação intrínseca depende de três nutrientes: (1) autonomia, (2) excelência e (3) propósito¹³⁴. Trazendo tais conceitos para a presente pesquisa empírica, fez-se necessário identificar qual o propósito do Judiciário, não bastando ele estar escrito na parede da sala da equipe. Quanto a esse ponto, Pink recorda que o propósito “não é um documento legal. É um código de conduta. E a conduta que ele recomenda, bem como as palavras usadas, inclinam-se mais para a maximização do propósito do que para a maximização do lucro”¹³⁵. A clareza de propósito, portanto, influenciaria diretamente a motivação e inspiração dos integrantes das equipes.

Surge ponto interessantíssimo e que poderia ser desenvolvido com a equipe da pesquisa-ação, a fim de deixar claro quais são os motivadores intrínsecos que impulsionam cada um de seus integrantes. Tal consciência tem a possibilidade de fazer com que equipes que trabalham no sistema operacional Motivação 2.0 (com motivação extrínseca) passem a operar com o sistema operacional Motivação 3.0 (com motivação intrínseca), o que é fundamental em atividades heurísticas e que exigem criatividade e inspiração. Dois exemplos práticos poderão esclarecer essa afirmação.

Trazendo essas reflexões para o Poder Judiciário e como ele se estrutura e organiza, é necessário conferir um novo olhar sistêmico sobre as equipes e suas complexidades. Saliente-se, desde logo, que o pensamento sistêmico será desenvolvido em capítulo próprio. Pode-se adiantar, desde logo, que o líder e o gestor da unidade poderão atuar com equipes no formato Motivação 2.0, fomentando apenas motivadores extrínsecos (prêmios ou punições), a fim de atingir resultados. O desafio, contudo, ocorre quando buscam atuar com equipes no formato Motivação 3.0, criando fatores de crescimento que incentivem motivadores intrínsecos que geram satisfação

¹³⁴ PINK, op. cit.

¹³⁵ PINK, op. cit., p. 49.

e agindo de maneira a proporcionar fatores de higiene, evitando-se motivadores extrínsecos que geram insatisfação.

Mostrou-se necessário pesquisar o estado da arte de pesquisas relacionadas ao tema da motivação extrínseca e as equipes do Judiciário, investigando o que já foi produzido em termos de artigos científicos relacionados com a motivação extrínseca na gestão de equipes do Poder Judiciário, com especial atenção aos procedimentos de revisão sistemática apontados por Kitchenham¹³⁶.

Consultaram-se duas bases *online* relacionadas com o presente capítulo, quais sejam, o mecanismo de busca Google Acadêmico (Google Scholar) e o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do Ministério da Educação do Brasil (MEC).

Esclarece-se, desde logo, que restou adotado como um dos filtros de pesquisa a restrição do período, entre 2019 e 2022, a fim de permitir a replicabilidade da pesquisa (com a fixação de termo inicial e final da busca) e a delimitação no período que antecede e sucede à pandemia de Coronavírus 2 da Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS-CoV-2), também conhecida como Doença do Coronavírus 2019 (COVID-19).

Utilizando os termos de busca “motivação” e “judiciário”, no acervo da Capes, obtiveram-se 63 resultados sem o uso de qualquer filtro de tempo ou de idioma. Com a utilização do filtro de período de publicação, obtiveram-se 24 resultados, no período de 2019 a 2022, e a busca englobava publicações que tratavam de motivação das decisões judiciais, motivação dos atos administrativos e nenhum artigo sobre gestão de equipes no Poder Judiciário. Em razão disso, descartou-se o uso da base de dados da Capes para o presente estudo e a pesquisa foi direcionada ao banco de dados do Google Acadêmico.

Utilizando os termos de busca “motivação” e “judiciário”, no Google Acadêmico, obtiveram-se 74.700 resultados sem o uso de qualquer filtro de tempo ou de idioma. Com a utilização do filtro de período de publicação, obtiveram-se 16.800 resultados, a partir de 2019; 9.610 resultados, a partir de 2022; 2.750 resultados, a partir de 2023; e, 17.500 resultados, no período de 2019 a 2022. A busca englobava

¹³⁶ KITCHENHAM, B. **Procedures for Performing Systematic Reviews**. Procedures for performing systematic reviews. Keele, UK, Keele University, 2004. DOI: <http://doi.org/10.1.1.122.3308> Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>. Acesso em: 9 set. 2023.

artigos que tratavam de motivação das decisões judiciais, motivação dos atos administrativos e análises de equipes não pertencentes ao Poder Judiciário.

Refazendo-se a busca com os termos “motivação”, “judiciário” e “gestão de pessoas”, no Google Acadêmico, obtiveram-se 4.960 resultados sem o uso de qualquer filtro de tempo ou de idioma. Com a utilização do filtro de período de publicação, obtiveram-se 1.920 resultados, a partir de 2019; 1.610 resultados, a partir de 2020; 1.200 resultados, a partir de 2021; 688 resultados, a partir de 2022; e, 1.870 resultados, no período de 2019 a 2022. Novamente, a busca englobava artigos que tratavam de análises de equipes não pertencentes ao Poder Judiciário.

Buscou-se restringir a busca com os termos “motivação” “extrínseca” “judiciário” e “gestão de pessoas”, no Google Acadêmico, e se atingiram 175 resultados sem o uso de qualquer filtro de tempo ou de idioma; e 55 resultados com a utilização do filtro de publicações, ocorridas entre 2019 e 2022, novamente englobando artigos que tratavam de análises de equipes não pertencentes ao Poder Judiciário.

Com a utilização dos termos “fatores motivacionais”, “Poder Judiciário” e “gestão de pessoas”, no Google Acadêmico, atingiram-se 219 resultados sem o uso de qualquer filtro de tempo ou de idioma e, com a utilização do filtro de publicações, ocorridas entre 2019 e 2022, chegaram-se a 66 resultados. Mais uma vez, a busca englobou artigos que tratavam de análises de equipes não pertencentes ao Poder Judiciário e assuntos estranhos à presente pesquisa.

Diante do resultado apresentado, mostrou-se necessário analisar individualmente cada uma das fontes apontadas pelo Google Acadêmico. Para tanto, (1) descartaram-se as pesquisas utilizando as palavras-chave “motivação”, “judiciário” e “gestão de pessoas”, pois apresentavam números (>1.000) que exigiriam muito tempo de análise e não haveria tempo hábil para a elaboração da presente dissertação; (2) seriam analisadas individualmente cada uma das fontes apontadas na pesquisa que utilizou as palavras-chave “fatores motivacionais”, “poder judiciário” e “gestão de pessoas”, já que o número obtido é maior do que os resultados gerados com as palavras-chave “motivação”, “extrínseca”, “judiciário” e “gestão de pessoas”.

A análise individualizada de cada um dos 66 resultados apontados pelo Google Acadêmico, em relação ao período de 2019 a 2022, e sem listar as citações (sem a seleção do filtro “com citações”), permite concluir que o tema tratado no

presente artigo não foi enfrentado até o presente momento. Registre-se, desde logo, que somente cinco resultados tratam sobre gestão de equipes e motivadores no Judiciário, remetendo a um livro, um trabalho de conclusão de curso de especialização e três artigos acadêmicos.

No que concerne ao livro apontado na busca, Ana Cristina Silva trata da gestão de pessoas no setor público, analisa a teoria de Herzberg e não se debruça sobre sua aplicação no Poder Judiciário¹³⁷. Os demais artigos irão tratar sobre temas relacionados com gestão de equipes e três se debruçaram sobre pesquisas de satisfação dos integrantes das equipes do Poder Judiciário e um sobre a produtividade das equipes do Poder Judiciário.

No que tange ao trabalho de conclusão de curso de especialização apontado pelo Google Acadêmico, identificou-se que o estudo abordou especificamente a medição dos fatores de motivação de Herzberg (motivação extrínseca e fatores de higiene) sem, contudo, debruçar-se sobre ações específicas visando a aumentar a motivação extrínseca¹³⁸.

No que concerne aos demais textos elencados pelo Google Acadêmico, verifica-se que dois artigos tratam sobre satisfação dos integrantes das equipes do Judiciário e que um artigo trata sobre produtividade, todos eles sem qualquer relação com a motivação extrínseca. Todos os demais 61 resultados apontados pelo Google Acadêmico não são relevantes para o presente estudo, pois (1) não tratam de gestão de equipes, (2) não tratam especificamente do Judiciário, abordando outros entes públicos, (3) tratam de empresas ou outros entes privados e (4) repetem-se quando são publicados em mais de um repositório de artigos.

Realizada a revisão bibliográfica, passou-se a apontar exemplos práticos que poderiam ser enquadrados como incentivo para motivação 2.0 e 3.0 no âmbito do Judiciário.

Um exemplo da utilização da Motivação 2.0 pode ser a ação ocorrida no Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB), através da premiação de dois salários anuais

¹³⁷ SILVA, A. C. M. de A. **Gestão de Pessoas no Setor Público**: uma experiência do Poder Judiciário. Curitiba: Alteridade Editora, 2020.

¹³⁸ SILVA, A. A. da. **A satisfação e a motivação à luz da Teoria dos Dois Fatores**: estudo de caso no cartório judicial da comarca de Picuí/PB. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2019.

aos servidores das unidades judiciárias de maior destaque produtivo, estudados por Luiza Figueiredo e Leonardo Oliveira. Salientam os autores que:

Os dados apresentados pela Gerência de Estatísticas do TJPB demonstram enorme ganho na produtividade e, conseqüentemente, melhoria dos índices que são considerados relevantes elementos do planejamento estratégico, tanto do Poder Judiciário local quanto do nacional, na medida em que aquele está alinhado a esse¹³⁹.

As menores células de equipes do Poder Judiciário da União são aquelas compostas pelo magistrado, pelo diretor de secretaria e por todos os demais integrantes das respectivas Varas Federais. Recordar-se que se adotou na presente pesquisa os termos “líder” para os(as) magistrados(as) e “gestores” para o conjunto de magistrados(as) e diretores de secretaria, quanto às equipes no primeiro grau de jurisdição, e magistrados(as) e assessores de gabinete, no que concerne às equipes no segundo grau de jurisdição da JF4R.

O líder e o gestor da unidade poderão atuar com equipes no formato Motivação 2.0, fomentando apenas motivadores extrínsecos (prêmios ou punições – “cenoura ou chicote”), a fim de atingir resultados. O desafio, contudo, ocorre quando buscam atuar com equipes no formato Motivação 3.0, criando fatores de crescimento que incentivem motivadores intrínsecos – que geram satisfação – e agindo de maneira a proporcionar fatores de higiene, evitando motivadores extrínsecos – que geram insatisfação.

Retoma-se o estudo de Katzembach e Smith. A construção de uma equipe de alto desempenho não possui receita ou algo que pode ser copiado. Exige, isso sim, um olhar atento dos líderes e gestores, pois a necessidade, assim como a equipe, é única. Os autos sustentam que equipes de sucesso foram construídas após a adoção das diversas abordagens por parte dos líderes e gestores¹⁴⁰. Defendem que, ao lado da necessidade de serem estabelecidas urgências, padrões de desempenho necessários e direção para a equipe, mostra-se salutar desafiar o grupo regularmente com fatos e informações recentes, pois:

¹³⁹ FIGUEIREDO, L. V. S. de; OLIVEIRA, L. S. de P. Motivação e desempenho no serviço público: a remuneração como estratégia adotada pelo Poder Judiciário da Paraíba. *In*: ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI, 5, 2022. **Anais** [...]. Florianópolis: Conpedi, 2022. Disponível em: <http://site.conpedi.org.br/publicacoes/465g8u3r/ej2w4ic2/8V6trM5cOZj84yJ6.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023. p. 24.

¹⁴⁰ KATZENBACH; SMITH, op. cit.

Novas informações levam uma equipe a redefinir e enriquecer seu entendimento sobre desafios de desempenho, ajudando assim a equipe a construir um propósito comum, a estabelecer objetivos mais claros e a melhorar sua abordagem combinada. Uma equipe que tinha em vista a melhoria da qualidade de fabricação estava ciente de que o preço a se pagar por má qualidade era alto, mas foi só depois de ter pesquisado os diferentes tipos de defeitos e determinado o custo de cada um deles que ela soube em que direção prosseguir. Inversamente, equipes erram quando supõem que toda informação necessária está presente na experiência coletiva e no conhecimento de seus membros.¹⁴¹

Estando claro o exemplo que pode ser enquadrado como Motivação 2.0, partiu-se para a identificação de ação que pode ser classificada como Motivação 3.0.

A ação ocorrida na 4ª Vara Federal, quando da fixação de metas construída com a equipe e com identificação de ações sugeridas pelos integrantes dos diversos setores da unidade deve ser melhor analisada.

A semana de inspeção da JF4R ocorreu, no mês de maio de 2023, e o segundo dia de atividades teve como objetivos gerais permitir aos integrantes das equipes das varas não-criminais e mistas de toda a 4ª Região terem uma visão abrangente dos números da unidade, quais os processos em andamento, percentual aproximado de tipos de processos distribuídos, processos aguardando despacho e processos aguardando sentença, a fim de que ocorra a correta gestão dos mesmos pela equipe através de possíveis ações ao longo de 12 e 24 meses.

Outrossim, a atividade de inspeção teve como objetivos específicos permitir aos integrantes das equipes da 4ª Região: (1) identificar os processos mais antigos da vara, a fim de que se dê andamento a eles; (2) diagnosticar os processos que aguardam despacho há mais de 60 dias; (3) diagnosticar os processos que aguardam sentença há mais de 60 dias; (4) elaborar plano de enfrentamento dessa demanda nos próximos 12 e 24 meses; e (5) fixar metas de tempo de processos conclusos para despacho e sentença para os próximos 12 e 24 meses.

A Corregedoria Regional estava ciente de que as equipes das 200 Varas da JF4R estavam passando por diversas mudanças, pois haviam ocorrido muitas promoções e remoções de magistrados(as), nos dois anos anteriores, ou seja, líderes e gestores estavam trocando de equipes. Diante da enorme movimentação de

¹⁴¹ Ibid., p. 183.

pessoas na composição das equipes em praticamente todas as unidades da JF4R, aproveitou-se o momento para crescimento e melhorias.

A proposta acolhida pela Corregedoria Regional foi elaborada com base em projeto-piloto criado, desenvolvido e aplicado junto à equipe da 4ª Vara Federal, entre março e abril de 2023, tendo como idealizadores os líderes, o gestor e todos os integrantes da respectiva unidade judiciária. Partindo-se do pressuposto de que as metas fazem parte da administração judicial, sendo amplamente aplicadas pelo CNJ (Metas 1 e 2, por exemplo), a equipe da 4ª Vara Federal foi indagada sobre quais eram suas metas.

Seguindo a atividade da inspeção, lembrou-se da lição de Haddad e Pedrosa:

A criação de padrões temporais para acompanhar o progresso dos feitos judiciais até a sentença é o elemento chave no atingimento das metas. A padronização auxilia juízes, servidores, partes e advogados a examinar o tempo adequado entre o ajuizamento e a sentença e quão rapidamente os processos devem ser preparados para julgamento. A fixação de prazos máximos de duração dos processos possibilita avaliar os limites do atraso e prover substrato para medir a efetividade do sistema de gestão processual.¹⁴²

A Corregedoria Regional propôs as seguintes perguntas: (a) Onde estamos? (b) Como chegamos até aqui? (c) Qual o futuro desejado? (d) O diagnóstico da situação atual das equipes é o primeiro passo para a adequada gestão dos processos. Quantos processos estão sem movimentação há mais de 60 dias? (e) Quais os motivos que geraram essa situação?

Era indispensável à equipe buscar respostas para essas perguntas, sem jamais esquecer o que Haddad e Pedrosa lembram sobre prazos:

A fixação de prazos não representa mera proposta de intenções, tampouco se cuida da criação de direitos para os litigantes. Quanto mais exato o cumprimento, maior a credibilidade gera o sistema de justiça, menores o estresse e a angústia originados da espera pela sentença, melhor o planejamento das partes quanto à situação vivenciada.¹⁴³

¹⁴² HADDAD; PEDROSA, 2017. p. 83.

¹⁴³ HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 84.

O passo seguinte da atividade de inspeção foi identificar os fatores que impactaram a equipe e que poderiam ser a causa do gargalo que impede o fluxo normal dos processos. Os integrantes da equipe deveriam responder às seguintes perguntas: (a) Qual é o conceito de equipe para os integrantes da unidade a que pertencemos? (b) O que nos motiva? (c) Qual a razão pela qual saímos todas as manhãs para trabalharmos na Justiça Federal?

A intenção do questionário era fomentar o diálogo e deixar claro o objetivo da equipe para que pudessem seguir em uma direção, pois não há dúvida de que não existe vento favorável quando não sabemos qual o nosso porto de destino. Deveriam se perguntar, ainda: (a) Onde queremos chegar? (b) Quando queremos chegar? (c) O que podemos mudar para atingirmos esses objetivos?

Ficou claro que a última pergunta era a mais importante. Mas não basta ter as perguntas certas. O modo como se pergunta é talvez muito mais importante do que as próprias perguntas.

Para auxiliar na resposta dessas questões, restou sugerido um método de reunião em diversas etapas e que seria desenvolvido ao longo de 24 meses, segundo o qual os líderes (magistrados) e o gestor (diretor de secretaria) da unidade gerariam um relatório prévio à reunião e atualizado da situação da unidade:

- (1) evolução da distribuição nos últimos 12 meses (número mensal de 02/2022 até 02/2023);
- (2) percentual (aproximado) dos tipos de assuntos de demandas distribuídas no mês de março de 2023, a fim de identificar o acervo da vara;
- (3) número de processos conclusos para sentença em 28/02/2023; e
- (4) número de processos aguardando despacho em 28/02/2023, apontando quantos estão com mais de 180, 120, 90 e 60 dias. Justificou-se a identificação do acervo da Vara (ainda que aproximado) através de percentual de demandas ajuizadas com determinado assunto, na medida em que permitiu à equipe desenvolver estratégias específicas que atenderão ao maior número possível de processos em tramitação.

Trata-se de aplicação do Princípio de Pareto, já referido no capítulo relacionado com dados, informações e conhecimento da presente dissertação,

segundo o qual “80% dos resultados advêm tipicamente de apenas 20% dos fatores. Em termos de qualidade, por exemplo, a grande maioria dos problemas (80%) é produzida habitualmente por poucas causas”¹⁴⁴.

A seguir, foi gerado o relatório em formato .pdf e disponibilizado aos integrantes da equipe. Ao final do documento, constataram-se as seguintes indagações: (a) O que podemos fazer de diferente para otimizar nosso trabalho e produzirmos de maneira mais fácil e melhor? (b) O que podemos sugerir de mudanças na nossa rotina de trabalho ou na rotina de trabalho dos setores que impactam a nossa tarefa?

De posse dos dados e cientes das indagações feitas, antes mesmo do início da atividade síncrona, os integrantes da equipe reuniram-se. Deixou-se claro, para todos os integrantes da equipe, que os números apresentados têm como único objetivo permitir uma visão da unidade e que não se buscarão culpados ou responsáveis por eventuais atrasos constatados.

Lembrou-se o conceito de equipe de Katzenbach e Smith transcrito acima e indagou-se: (a) Qual característica da equipe chama a atenção dos integrantes da unidade? (b) Qual o sentido de “aptidões complementares”? (c) Qual o sentido de “mutuamente responsável”? (d) O que o autor pretende dizer com essas palavras? A equipe desenvolveu esses conceitos, apresentando seu conhecimento do significado de cada uma dessas palavras. Em seguida, apresentou-se o conceito de bom desempenho de Katzenbach e Smith, já referido no presente capítulo:

A combinação de um propósito amplo com objetivos específicos é essencial para um bom desempenho. Um depende do outro para permanecer relevante e vital. Objetivos claros de desempenho ajudam uma equipe a monitorar seu progresso e se manter responsável; as mais amplas, até mesmo mais nobres, aspirações do propósito de uma equipe suprem tanto um significado quanto a energia emocional¹⁴⁵.

Indagou-se novamente à equipe: (a) Qual é o nosso propósito? (b) Qual a razão pela qual levantamos todos os dias para trabalhar na Justiça Federal? (c) O que é que nos move desde a nossa posse no cargo? (d) São números ou pessoas por trás

¹⁴⁴ HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 29.

¹⁴⁵ KATZENBACH; SMITH, op. cit., p. 171.

desses processos? A equipe desenvolve esses conceitos e demonstra ter bem claro o seu propósito: fazer justiça.

Estando claros os conceitos de equipe e lembrado o propósito, partiu-se para o terceiro momento, em que a equipe debate sobre os números da unidade. Nova indagação à equipe: (a) O que chamou a atenção de vocês quanto aos números constatados? (b) Por que estamos nesse ponto e com esses números? Os líderes e o gestor anotam os comentários e debatem com a equipe as suas impressões. Lembra-se à equipe que é fato que, fazendo o que sempre fizemos, atingiremos os mesmos resultados e que a grande questão que se coloca é a seguinte: (a) O que podemos fazer de diferente para otimizar nosso trabalho e produzirmos de maneira mais fácil e melhor? (b) O que podemos sugerir de mudanças na nossa rotina de trabalho ou na rotina de trabalho dos setores que impactam a nossa tarefa?

A partir deste momento, a equipe começou a identificar as causas e possíveis soluções, em face das dificuldades identificadas nas reuniões. Surgem ideias e, a todo momento, recorda-se que não conformidades serão esperadas e que novas correções de rumo serão tomadas. Faz-se a grande indagação à equipe:

- a. Onde queremos estar em 12 e 24 meses?
- b. Havendo despachos ou sentenças conclusos há mais de 180 dias, quando pretendemos reduzir esse prazo para 120 dias?
- c. Depois, quando pretendemos atingir um prazo abaixo de 120 dias?
- d. Será possível estarmos com qual prazo em 24 meses? Fica claro para a equipe que as metas e prazos dependerão de muitos fatores que incidirão ao longo dos 24 meses, mas é necessária a fixação de uma meta, um alvo, um porto de destino.
- e. Como atingiremos essas metas?

Resta claro que dependerá da equipe, pois a equipe unida é infinitamente mais poderosa do que as forças somadas de cada um dos indivíduos. Anotam-se todas as contribuições, as metas e prazos fixados, bem como se marcam as datas das próximas reuniões, a fim de que a equipe possa, objetivamente, identificar e aplicar medidas de mudança, sempre sob a supervisão dos gestores.

Relembrar o que é uma equipe e ter em mira o propósito que une cada um dos integrantes das unidades do Poder Judiciário é o início do caminho para a criação de fatores de crescimento que propiciem motivadores intrínsecos, bem como a

manutenção de cultura que estimule fatores higiênicos para a eliminação de motivadores extrínsecos que criam insatisfação das equipes, sendo indispensável desafiar a equipe de alto desempenho constantemente.

Analisando a evolução como fato, o que motiva as pessoas como problema e tendo como hipótese a clareza do propósito do Poder Judiciário como motivador das equipes, permite-se a aplicação imediata do conhecimento adquirido por todos aqueles que pretendam atuar como gestores.

A distinção entre motivadores intrínsecos e extrínsecos e a necessidade de capacitação dos membros da equipe para ativação de seus próprios geradores internos de Herzberg apontam um caminho para a realização pessoal e o crescimento psicológico que emergem dessa necessidade psicológica¹⁴⁶.

Pink esclarece que a motivação intrínseca é alimentada por autonomia, excelência e propósito e que é importante um propósito claro para inspirar as equipes, podendo evoluírem de um sistema operacional de Motivação 2.0, baseado em motivadores extrínsecos, para um sistema operacional de Motivação 3.0, que se concentra em motivadores intrínsecos, passando de um foco em recompensas e punições para incentivar o crescimento pessoal e a satisfação¹⁴⁷.

A revisão bibliográfica e exploratória relacionada com o tema motivação na gestão de equipes do Judiciário identificou que o tema carece de estudos e pesquisas específicas. Buscou-se indagar ações práticas que podem ser tomadas com a equipe pesquisada, a fim de fomentar a motivação intrínseca dos seus integrantes, com o objetivo de aumentar a criatividade e a inspiração de todos, inclusive inspirado em exemplos identificados no Judiciário brasileiro.

Estando claro que as equipes podem ser geridas quando o ideal de cada integrante da equipe é encontrar sentido no que fazem e que a motivação humana surge como elemento necessário a ser desenvolvido para atingir tal desiderato e tal resposta deve ser aplicada na pesquisa-ação, é chegado o momento da análise do modo como o *feedback* ocorre e como ele pode impactar diretamente a motivação intrínseca dos integrantes da equipe da pesquisa-ação de modo a, cada vez mais, aprofundar o que foi desenvolvido nos capítulos anteriores.

¹⁴⁶ HERZBERG, op. cit.

¹⁴⁷ PINK, op. cit.

2.4 *Feedback* e gestão de equipes

A caminhada prossegue na presente dissertação, fazendo-se necessário resumir os capítulos anteriores. Como já dito, tanto a gestão do conhecimento da equipe como a clareza do significado do trabalho pelos seus integrantes descortinaram a necessidade de seguirmos pelo caminho da descoberta de como opera o mecanismo decisório dado que eles convivem e atuam como equipe.

Como será visto no capítulo respectivo, tanto as respostas das entrevistas semiestruturadas do grupo focal (líderes, gestores e integrantes da equipe – com maior e menor tempo de trabalho no gabinete estudado) como as repostas de todos os integrantes da equipe ao formulário “Futuro Desejado” revelaram a necessidade de melhora do *feedback* na unidade.

Mostrou-se necessário pesquisar acerca do *feedback* e de que maneira poderia auxiliar a equipe na pesquisa-ação. Primeiro, analisamos quais os tipos de *feedback* e sua relação com os motivadores intrínsecos e os fatores de higiene extrínsecos de Herzberg, já tratados na presente pesquisa. Na sequência, debruçamo-nos sobre a vinculação do *feedback* efetivo com a comunicação eficiente e seu impacto na pesquisa-ação.

Jackman e Strober afirmam categoricamente que ninguém gosta de avaliações de desempenho e que os integrantes das equipes podem ficar apavorados só de pensar em ouvir críticas¹⁴⁸. Salientam que a grande parte das empresas o *feedback* ocorre apenas nas avaliações de desempenho anuais, o que não difere da realidade do serviço público federal.

Os autores desenvolvem o conceito de “medo de *feedback*” e apontam comportamentos destrutivos que surgem após a simples notícia de que os gestores irão realizar um *feedback* crítico: procrastinação, negação, ruminação, inveja e autossabotagem, passíveis de serem afastadas através de técnicas de adaptação, tais como reconhecer as emoções negativas, ressignificar o medo e a crítica de modo

¹⁴⁸ JACKMAN, J. M.; STROBER, M. H. Medo de feedback. In: GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 139-153.

construtivo, desenvolver metas realistas, criar sistemas de apoio e adotar autorrecompensa ao longo da vida laboral.

Apontam, ainda, a necessidade de uma postura proativa dos integrantes para pedir *feedback* e que passam pelas seguintes etapas: (a) autoavaliação, (b) *feedback* externo, (c) assimilação do *feedback* e (d) ação visando à mudança. Em outras palavras, a postura dos integrantes da equipe deve ser no sentido de buscar o *feedback* interno e externo.

O *feedback* interno (autoavaliação) está relacionado com a avaliação do próprio desempenho por parte de cada um dos integrantes da equipe, pois permite tomar ciência dos elementos mais importantes de seus trabalhos. O questionário “Futuro Desejado” mostrou-se uma ferramenta que permitiu levar os integrantes da equipe a refletir sobre suas atividades e sua postura diante do trabalho.

O *feedback* externo ocorrerá quando os integrantes da equipe buscarem (a) *feedback* de colegas de confiança, a fim de obter informações que apoiem ou fragilizem a autoavaliação¹⁴⁹, bem como quando buscarem o (b) *feedback* diretamente com a líder e os gestores.

É importante destacar que o *feedback* com os colegas permite aos integrantes da equipe terem uma noção mais clara de seus pontos fortes e fracos e pode servir de ponto de partida para a conversa com os gestores.

Jackman e Strober salientam que a forma como deve ocorrer o *feedback* externo importa. Deixam claro que o integrante da equipe deve marcar a reunião previamente com os gestores, estabelecer o formato (presencial ou telepresencial) e determinar a pauta, sempre deixando claro aos gestores que críticas e sugestões são bem-vindas e serão seguidas.

O passo-a-passo de Jackman e Strober é bem claro:

Durante a reunião, peça exemplos e sugestões específicos de mudanças, enquanto se mantém física e emocionalmente neutro quanto ao que está ouvindo. Observe com atenção não só o conteúdo das palavras como também a linguagem corporal e o tom, uma vez que um *feedback* pode ser direto ou indireto. Quando a reunião terminar, agradeça a seu chefe e mencione que retornará a ele com um plano de ação após ter tido tempo para assimilar tudo que ouviu.

¹⁴⁹ JACKMAN; STROBER, op. cit., p. 150.

Lembre-se também de que você pode encerrar a reunião se ela se tornar contraproducente (por exemplo, se seu chefe reagir com irritação a qualquer uma de suas perguntas)¹⁵⁰.

Contudo, pontuam os autores que não basta autoavaliação e *feedback* externo, mostrando-se necessário o integrante da equipe assimilar o *feedback*.

Receber o *feedback* poderá gerar emoções negativas que provocam reações desajustadas no integrante da equipe e a sugestão dos autores é no sentido de que se deve manter as reações fora do âmbito do trabalho até que seja possível ressignificar as emoções, a fim de surgirem as reações adaptativas que permitirão seguir até um plano de ação apropriado¹⁵¹.

Ressignificar talvez seja a chave que permitirá compreender como assimilar o *feedback*, razão pela qual fez-se necessário ter claro qual o significado dessa palavra e como será possível exercitá-la.

A Academia Brasileira de Letras (ABL) apresenta a seguinte definição para a palavra ressignificar:

Dar novo sentido, valor, forma ou função a (algo), geralmente com o intuito de superar padrões (comportamentais, psíquicos, estéticos, morais, ideológicos, etc.) estabelecidos pela tradição ou pela experiência de um indivíduo ou grupo social¹⁵².

Dar um novo sentido para o *feedback* recebido permitirá ao integrante da equipe identificar reações adaptativas para superar os padrões comportamentais estabelecidos pela experiência anterior.

Nesse momento, surge a oportunidade de realizar a última etapa do *feedback*, qual seja, realizar ações que geram mudanças. O integrante da equipe, de posse dos dados decorrentes do *feedback* recebido, poderá valorá-los e gerará informações que irão embasar suas ações para aprimoramento dos pontos que podem ser melhorados.

Jackman e Strobe recordam que as reações adaptativas são essenciais para que o integrante da equipe entre em ação, pois já não se sentirá preso na

¹⁵⁰ Ibid., p. 151.

¹⁵¹ JACKMAN; STROBER, op. cit., p. 151.

¹⁵² ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Definição de ressignificar**. Disponível em: <http://www2.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/ressignificar>. Acesso em: 1 nov. 2023.

armadilha do medo e poderá implementar um novo plano que não pessoalize a crítica realizada no *feedback*¹⁵³. Afirmam, ainda, que os integrantes das equipes “de fato, às vezes descobrem que, em vez de ter medo de *feedback*, estão ansiosos por alavancá-lo”¹⁵⁴.

Uma das hipóteses levantadas na presente pesquisa-ação é que o aumento de *feedback* poderá servir de fator de motivação intrínseco já analisado quanto tratamos da motivação dos integrantes da equipe. Recordam-se os fatores de crescimento que geram motivação intrínseca e dos fatores higiênicos extrínsecos que geram insatisfação, apontados por Herzberg no Quadro 8.

Como já foi visto, são fatores de crescimento que geram motivação intrínseca: (1) realização; (2) reconhecimento dessa realização; (3) trabalho em si; (4) responsabilidade; e (5) crescimento (ou avanço). Outrossim, igualmente está claro na presente pesquisa que são fatores de higiene que podem gerar motivação extrínseca: (1) política e administração da empresa; (2) supervisão; (3) relacionamentos interpessoais; (4) condições de trabalho; (5) salário; (6) status; e (7) segurança.

Ficou claro na presente pesquisa que os fatores de crescimento que geram a motivação intrínseca e os fatores higiênicos extrínsecos que geram insatisfação estão intimamente relacionados com o *feedback*, pois o incremento de *feedback* poderia servir de alavanca para (a) aumentar as motivações intrínsecas de realização pessoal dos integrantes da equipe, em especial quando ocorre explícito reconhecimento dessa realização pela líder, pelos gestores ou pelos demais integrantes da equipe e (b) bem como servir de fator higiênico que gera motivação extrínseca quando reforça os relacionamentos interpessoais e melhora as condições de trabalho.

A visão dos integrantes da equipe poderia ser ressignificada quanto ao trabalho em si, especialmente quando podem recordar sua responsabilidade, gerando crescimento dos integrantes da equipe e reforçado o significado do trabalho tanto através do prisma individual como coletivo dos integrantes da equipe.

Passa-se a analisar a vinculação do *feedback* efetivo com a comunicação eficiente da equipe e seu impacto na pesquisa-ação.

¹⁵³ JACKMAN; STROBER, op. cit.

¹⁵⁴ Ibid., p. 153.

O *feedback* efetivo está intimamente vinculado a uma comunicação eficiente, tendo em vista que haverá incremento do *feedback* quando aprimoramos a comunicação entre os integrantes da equipe.

Tal afirmação decorre da constatação de que dados, informações e conhecimento são fundamentais para a tutela jurisdicional efetiva e que gestão processual implica gestão de conhecimento, como já analisado no capítulo específico da presente pesquisa.

Pode-se afirmar, igualmente, que haverá incremento do *feedback* quando aprimoramos a comunicação entre os integrantes da equipe, pois:

No Judiciário a comunicação imperfeita não provoca a morte de ninguém. Todavia, a boa comunicação mostra-se indispensável à eficácia de qualquer grupo ou organização. Uma ideia, por melhor que seja, é inútil se não for transmitida e compreendida por todos¹⁵⁵.

Haddad e Pedrosa recordam que a escala de abstração de Hayakawa permite descrever a maneira pela qual a mente humana concebe o que será conhecido através de um mecanismo de aumento ou diminuição dos níveis de abstração. Há diversos degraus, sendo os mais altos os conceitos mais abstratos e gerais e os mais baixos os conceitos mais concretos e informações específicas. Gizam que, segundo Hayakawa, “os melhores comunicadores são aqueles que sobem e descem os degraus, no momento apropriado, em vez de permanecer em um só lugar”¹⁵⁶.

Utilizar-se de conceitos abstratos e gerais como tendência quando da comunicação com os demais integrantes da equipe dificulta entendimento e inviabiliza o diálogo. Os integrantes da equipe podem dialogar sobre aquilo que compreendem e, a partir daí, chegar a um entendimento. Não tendo ideia do que os gestores estão comunicando, como esperar diálogo e entendimento? Haddad e Pedrosa pontuam que se deve utilizar exemplos específicos e concretos quando da comunicação como tendência¹⁵⁷.

¹⁵⁵ HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L. A. C. **Manual de administração judicial**: enfoque prático. Vol. 2. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019. p. 167.

¹⁵⁶ *Ibid.*, p. 167.

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 168.

Os autores recordam que as funções da comunicação são: (1) controle, (2) motivação, (3) expressão emocional e (4) informação.

O controle fica claro em uma organização hierarquizada, formal e burocrática como o Judiciário. A equipe poderá receber informações relacionadas à necessidade de comunicação de problemas de trabalho aos gestores e outras maneiras de agir em casos específicos, o que configura controle da equipe. Por outro lado, o modo como a comunicação ocorre (ou não ocorre) pode conduzir à rigidez de comportamentos quando impostas pela líder e pelos gestores, o que pode acarretar a deficiência de comunicação entre os integrantes e entre estes e os gestores da unidade.

A motivação da comunicação fica clara quando a equipe recebe informação de que deverão estabelecer novas metas para enfrentamento de novas demandas, o modo como será feito o *feedback* específico dessas metas e a recompensa pelo comportamento esperado.

Aqui cabe recordar, novamente, o que já foi desenvolvido no capítulo relacionado com a motivação intrínseca, no sentido de que a promessa de recompensa divulgada antes da realização da tarefa configura a utilização da “cenoura” e a promessa de punição pelo descumprimento caracteriza a utilização do “chicote”, nos exatos moldes do sistema de motivação 2.0 e deve ser evitado quando nos propomos a utilizar a motivação 3.0.

Realizada uma tarefa digna de elogio ou atingida uma meta espetacular, mostra-se merecido recompensar os integrantes da equipe com algum ato concreto que exteriorize tal reconhecimento, mas sem promessa alguma antes da tarefa. Essa bela surpresa fará com que os fatores de motivação intrínsecos sejam estimulados com essa ação simples por parte da líder e dos gestores.

A expressão emocional decorre do simples fato de que os integrantes da equipe convivem diariamente com os demais colegas de trabalho. Naturalmente, precisamos expressar sentimentos com aqueles que dedicam mais tempo do que com seus parentes e amigos. Fundamental, portanto, que a comunicação interna do grupo facilite a interação entre todos, tanto para manifestar desejos, frustrações ou satisfações.

Por fim, a informação é fundamental para a correta tomada de decisões, tanto em relação ao modo como a equipe será conduzida como no que tange às

orientações para a elaboração das minutas pelos integrantes da equipe. Deve-se franquear acesso aos dados do trabalho a toda a equipe e, uma vez cientes de que não se buscarão culpados, identificar os problemas e construir possíveis soluções. Tudo isso depende da comunicação efetiva.

Haddad e Pedrosa pontuam que “quanto mais informações estão disponíveis, melhor será a tomada de decisão, por ser feita em um contexto esclarecido”¹⁵⁸. Os rituais de gestão parecem ser elementos fundamentais para o aprimoramento vivencial da comunicação, lembrando Haddad e Pedrosa, que: “Nos rituais de gestão, as informações fluem sem muitos obstáculos e, por isso, decisões tomadas naquele momento, para o aprimoramento de alguma atividade ou para superar não conformidades, não são feitas no escuro”.

Os autores lembram que as equipes desenvolvem comunicações orais, escritas e não verbais, tendo vantagens e desvantagens. O *feedback* imediato da comunicação oral contrasta com sua dificuldade de registro e de transmissão sucessiva para os demais integrantes da equipe, ao passo que haverá *feedback* rápido através da comunicação escrita, mas que não substituiu a comunicação oral em relação a questões que exigem solução rápida e menos complexa¹⁵⁹.

Agravou-se a situação da dificuldade de comunicação com o advento do teletrabalho¹⁶⁰ e a necessidade de existirem equipes híbridas, com a equipe atuando remota e presencialmente, ponto que não foi objeto de análise na presente pesquisa e que poderá ser aprofundado futuramente.

Disso, conclui-se que as formas de comunicações são complementares e as ferramentas de comunicação podem potencializar a troca de conhecimento dentro da equipe. Nesse sentido, Haddad e Pedrosa são claros ao afirmar que:

O magistrado deve manter diálogo aberto com a equipe, a fim de esclarecer pontos obscuros e condutas aparentemente inconsistentes sempre que a fonte dos rumores forem decisões que causaram impacto na unidade. Não se deve rezear enfatizar os aspectos

¹⁵⁸ HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 169.

¹⁵⁹ HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 170.

¹⁶⁰ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 481, de 22 de novembro de 2022**. Revoga as Resoluções vigentes à época da pandemia do Coronavírus e altera as Resoluções CNJ n. 227/2016, 343/2020, 345/2020, 354/2020 e 465/2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4842>. Acesso em: 22 nov. 2023.

prejudiciais de planos e decisões futuras, porque as piores possibilidades, quase sempre, merecem ser discutidas abertamente¹⁶¹.

Os autores reforçam fortemente que o esclarecimento das dúvidas, a apresentação das dificuldades da decisão tomada e franquear aos integrantes da equipe espaço para apresentar sugestões, ideias ou críticas são eficazes para combater redes de boatos e conversas paralelas, relacionadas com as decisões administrativas tomadas¹⁶².

Interessante notar que tais fatores podem ser utilizados para qualquer comunicação, especialmente aquela relacionada com o entendimento da magistrada líder da equipe e que precisa ser compreendida e aplicada pelos integrantes da equipe quando da elaboração das minutas que serão apresentadas para análise no gabinete da pesquisa-ação.

Haddad e Pedrosa recordam que a comunicação entre emissor e receptor pode ser classificada por níveis de escuta, sendo elas:

1. escuta inexistente, em que o receptor ignora o emissor e é o nível mais baixo de comunicação;
2. escuta seletiva, em que o receptor ouve parcialmente a conversa e apenas quanto ao que lhe interessa;
3. escuta atenta (ou concentrada), em que o receptor dedica sua atenção às palavras que estão sendo ditas e passa a valorar o que está sendo dito pelo emissor enquanto este fala, com o objetivo de formar opinião para concordar ou discordar; e
4. escuta empática, em que o receptor se concentra em cada palavra expressada, procurando colocar-se no lugar do emissor (mudando o prisma de análise do conteúdo comunicado), sendo o nível mais alto de comunicação¹⁶³.

Os autores lembram que há inúmeras barreiras que irão criar obstáculos para o fluxo de informações e entendimento mútuo e que “o funcionamento do modelo

¹⁶¹ HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 171-172.

¹⁶² Ibid., p. 172.

¹⁶³ HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 172-173.

de gestão depende muito da existência de dados e informações confiáveis para obter sucesso”¹⁶⁴.

Apontam, por fim, que é possível os gestores adotarem estratégias para melhorar a comunicação, citando sugestão de questionário a ser apresentado aos servidores para que estes tenham liberdade de manifestação quando de sua apresentação ao novo gestor que iniciava a atividade naquela equipe e que pode ser visualizado na Figura 4.

Figura 4 – Questionário a ser apresentado para a equipe para melhorar a comunicação.

<p>QUESTIONÁRIO INICIAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descreva suas atividades na vara. 2. Quais são as maiores dificuldades no desempenho de suas atividades? Pode propor sugestões para superá-las e ideias para racionalizá-las? 3. De quais pessoas você mais depende para realizar seu trabalho? Por quê? 4. Em qual pessoa que atua na vara você pode confiar de olhos fechados? Por quê? 5. O que lhe falta para realizar seu trabalho com mais excelência?
--

Fonte: Haddad e Pedrosa¹⁶⁵.

Interessante referir que as perguntas da Figura 4 serão aproveitadas e adaptadas para a elaboração do questionário “Futuro Desejado”, sendo efetivamente utilizado na presente pesquisa-ação para permitir a comunicação da equipe.

Haddad e Pedrosa sugerem, ainda, a utilização dos círculos de controle de qualidade (CCQ), desenvolvido por Kaoru Ishikawa e aplicado inicialmente na Toyota para resolver problemas de qualidade e eficiência e que também aprimora a comunicação. Isso porque todos os integrantes da equipe envolvem-se no processo de análise e resolução de problemas, ampliando o horizonte de visão dos participantes, suas responsabilidades e, por consequência, a noção de realização e pertencimento¹⁶⁶.

A utilização do CCQ, segundo os autores:

Melhora a comunicação dentro do próprio grupo de trabalho, que fica prejudicada no sistema tradicional de trabalho segmentado, e favorece

¹⁶⁴ Ibid., p. 173.

¹⁶⁵ HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 175.

¹⁶⁶ Ibid., p. 177.

a comunicação ascendente ao apresentar ao corpo diretivo as ideias e sugestões para aprimoramento do processo produtivo¹⁶⁷.

Despertou-se quanto à possibilidade de a presente pesquisa-ação utilizar ferramentas de gestão que potencializassem a comunicação e permitisse identificar problemas, analisá-los e propor mudanças concretas, construindo de maneira participativa a solução tão almejada pela equipe, potencializando o conhecimento através de informações claras e dados amplamente disponibilizados a todos os integrantes da equipe. Trata-se da conjugação dos dados, informações e conhecimento com o *feedback* para a correta gestão da equipe e identificação de problemas que precisam ser resolvidos, grande objetivo a que se presta a pesquisa-ação.

Fez-se imperioso, portanto, analisar métodos de solução de problemas e que pudessem ser utilizados durante a pesquisa-ação, e que deve ser narrado no próximo tópico.

2.5 Soluções de problemas e o método MASP

Coleta de dados, construção de informações e fomento da troca de conhecimento em um ambiente de *feedback* cria o ambiente para a identificação de problemas que precisam ser resolvidos pela equipe. Por outro lado, a pesquisa-ação realizada tinha como um dos objetivos a implementação de uma solução diante de um problema constatado pela equipe. Logo, a compreensão do método de solução de problemas mostrou-se necessária para o desenvolvimento da pesquisa.

Questões surgem diante de vicissitudes: há algo que possa orientar o pensamento daquele que precisa decidir quando da necessidade de tomada de decisões importantes? Deve confiar na sorte? Deve confiar no instinto? Deve confiar na experiência? Há algum roteiro lógico seguro que permita a melhor tomada de decisão diante dos problemas?

Diante de suas vicissitudes, a equipe da pesquisa-ação precisava identificar problemas, construir soluções, aplicar as soluções e verificar se as soluções

¹⁶⁷ Ibid., p. 177.

atingiram os resultados esperados, razão pela qual foi necessário identificar e estudar ferramenta de solução de problemas que poderia ser aplicada pela equipe.

Consigna-se, desde logo, que o presente tópico tem como base o capítulo MASP, de autoria do pesquisador, que compõe o livro *14 Ferramentas de gestão para o Judiciário*, tendo sido elaborado como atividade de conclusão da disciplina Administração Judicial Aplicada (AJA) do mestrado da Enfam, em 2023¹⁶⁸.

Faz-se necessário, ainda, outro esclarecimento inicial. Exatamente como sustentam Haddad e Pedrosa, adota-se o termo “não-conformidade”, em vez de erro na presente pesquisa empírica, pois:

Não-conformidade é tudo aquilo que não está conforme as pessoas gostariam que estivesse para o trabalho ter excelência. Sob a perspectiva do trabalho realizado com primor, é a diferença entre o desejado e o realizado. [...] Na verdade, as não conformidades representam oportunidades de melhoria e aprimoramento do trabalho¹⁶⁹.

Feitos esses esclarecimentos, passa-se ao estudo do método de solução de problemas.

Como será visto no presente tópico, constatou-se que a ferramenta MASP está intimamente relacionada com a ferramenta PDCA, sendo forçoso concluir que a compreensão do MASP passa necessariamente pela compreensão do PDCA. Assim, faz-se necessário estudar esta ferramenta para depois desenvolver aquela.

Campos deixa claro que “a utilização do ciclo PDCA para melhorar as diretrizes de controle é a grande responsabilidade de todas as chefias, desde o presidente até o nível de supervisor”¹⁷⁰.

Tal afirmação aplica-se plenamente às equipes do Poder Judiciário, pois a ferramenta deve ser utilizada sempre por todos os líderes e gestores¹⁷¹, quando estes buscam melhorar os resultados das respectivas unidades no modelo de gestão. A efetividade e a celeridade somente ocorrem quando se melhoram os resultados e a

¹⁶⁸ TERRA, op. cit.

¹⁶⁹ HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 268.

¹⁷⁰ CAMPOS, V. F. **TQC**: Controle da qualidade total (no estilo japonês). 9. ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2014, p. 74.

¹⁷¹ Como já foi dito na presente pesquisa, considera-se líder os magistrados(as) e gestores o conjunto de magistrados(as) e Diretores de Secretaria que conduzem os trabalhos nas unidades da Justiça Federal.

análise, e a solução de problemas é um roteiro seguro para a equipe atingir esses objetivos.

Araújo recorda que o ciclo PDCA foi apresentado em sua primeira versão pelo físico, engenheiro e estatístico Walter Andrew Shewhart como resultado de sua observação, no sentido de que a produção em massa envolve as fases de (1) especificação do produto, (2) produção e (3) inspeção, em um círculo contínuo, exatamente como ocorre com o método científico.

Posteriormente, William Edwards Deming apresenta seu ciclo de controle estatístico de qualidade do produto e do serviço (“ciclo de Deming”) em um seminário para executivos do Japão:

O ciclo de Deming começa com a etapa de planejamento. Isso envolve identificar uma meta ou propósito formular uma teoria, definir métricas de sucesso e colocar um plano em ação. Essas atividades são seguidas pela etapa Do, na qual os componentes do plano são implementados fazendo um produto. Em seguida vem a etapa de Estudo, em que os resultados são monitorados para testar a validade do plano em busca de sinais de progresso e sucesso, ou problemas e áreas para melhoria. A etapa Act fecha o ciclo, integrando o aprendizado gerado por todo o processo, que pode ser usado para ajustar o objetivo, mudar métodos, reformular a teoria por completo ou ampliar o ciclo aprendizado-melhoria de um experimento em pequena escala para um plano de implementação maior. Essas quatro etapas podem ser repetidas indefinidamente como parte do ciclo interminável de aprendizado e aprimoramento contínuos¹⁷².

A roda (ou ciclo de Deming) receberá o nome de PDCA em razão de ser um acrônimo que decorre dos verbos em inglês de cada fase, quais sejam, P de “Plan” (planejar), D de “Do” (Fazer), C de “Check” (Estudar) e A de “Action” (Ação). Essa ferramenta é “usada para a implementação de melhorias contínuas nos processos de trabalho em uma organização”¹⁷³.

Araújo refere que o PDCA é iterativo, pois deve ser repetido ao longo do tempo, e incentiva a abordagem sistemática dos problemas, baseando-se em dados, sendo uma efetiva ferramenta de gestão para a melhoria da qualidade, pois gera melhorias progressivas¹⁷⁴.

¹⁷² ARAÚJO, J. R. DE. PDCA. *In*: HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L. A. C. (Orgs.). **14 ferramentas de gestão para o judiciário**. Belo Horizonte: Sete Autores Editora e Distribuidora, 2023. p. 157-173. p.159)

¹⁷³ *Ibid.*, p.160.

¹⁷⁴ *Ibid.*, p.161.

Lembra o autor que há algumas armadilhas que podem comprometer seu sucesso: (1) falta de comprometimento do líder; (2) falta de definição adequada de metas; (3) gestores que negligenciam a etapa do “Check” (Verificar); (4) falta de ação efetiva ou implementação inadequada na etapa “Act” (Agir); (5) falta de dedicação de tempo e esforço pela unidade para acompanhar o progresso; (6) isolamento do processo de melhoria em um nicho na equipe; e, (7) falta de mecanismos para capturar, compartilhar e aplicar o aprendizado adquirido dentro da equipe¹⁷⁵.

Gize-se que esta última armadilha foi de especial cuidado pela equipe na presente pesquisa-ação, na medida em que se buscou conciliar ferramentas de gestão e ferramentas do eproc para permitir a criação e circulação do conhecimento entre os integrantes da equipe.

Esclarecida a ferramenta PDCA, parte-se para a ferramenta MASP.

Constata-se que o controle de qualidade tem uma história e pode ser contada pelos integrantes das equipes do Judiciário, especialmente quando utiliza o roteiro do MASP, também conhecido mundialmente como *The Quality Control Story (QC-Story)*¹⁷⁶.

Segundo Ribeiro Neto, a ferramenta tem como origem a fábrica da Komatsu, no Japão, como um procedimento para elaboração de relatórios através de relatos de melhorias de qualidade, contação de história da qualidade atingida e apresentação das melhorias obtidas¹⁷⁷.

A ferramenta é referida por Vicente Falconi Campos em sua obra *TQC: Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)*, quando recebe o nome de Método de Solução de Problemas no Brasil¹⁷⁸. Posteriormente, a nomenclatura evoluiu para “Método de Análise e Solução de Problemas” (MASP), sendo esta a nomenclatura adotada modernamente.

Haddad e Pedrosa gizam que o MASP é “uma ferramenta para desenvolver a habilidade e eficiência na tomada de decisões”¹⁷⁹, estando intimamente vinculado com outra ferramenta e que precisará ser estudada desde logo.

¹⁷⁵ Ibid., p.160.

¹⁷⁶ Em tradução livre: a história do controle de qualidade.

¹⁷⁷ SUGIURA; YAMADA, 1995, apud RIBEIRO NETO, A. F. Aplicação do método de análise e solução de problemas-MASP. **IPOG Especialize Revista Online**, p. 1–15, jan. 2013. p. 2.

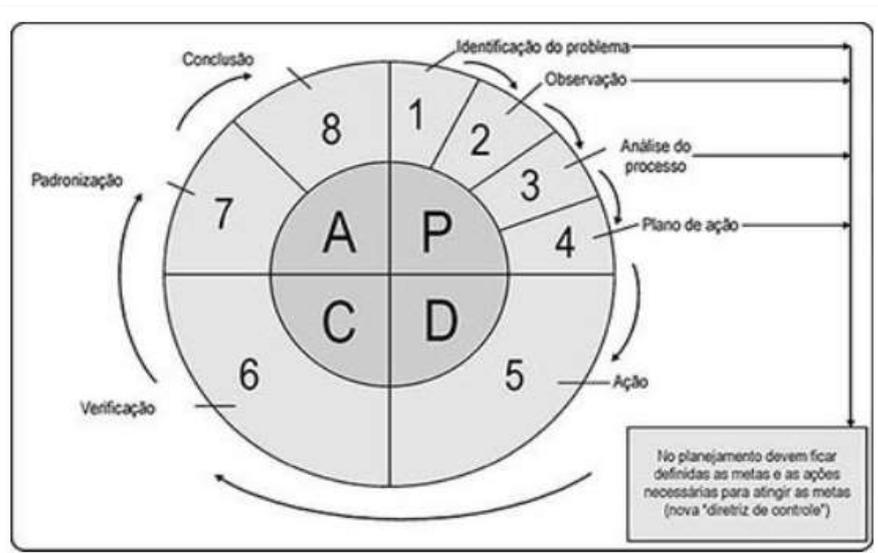
¹⁷⁸ CAMPOS, op. cit., p. 104.

¹⁷⁹ HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 284.

Identificou-se durante a presente pesquisa a possibilidade de utilização da ferramenta MASP quando o PDCA é aplicado para a melhoria dos resultados, já que aquela ferramenta pode ser considerada um aprimoramento desta para melhorias quando se busca um método de solução de problemas.

Haddad e Pedrosa reforçam que o MASP é um processo dinâmico, dado que se buscam soluções para determinadas não-conformidades encontradas¹⁸⁰. Planos colocados em prática podem gerar resultados não esperados e que serão verificados somente quando da sua execução. Não se buscam culpados e todos os integrantes da equipe devem ser incentivados a apontar as não-conformidades verificadas. Dessa maneira, a presente pesquisa empírica esteve diante desses momentos de identificação de não-conformidades. Campos deixa clara a relação entre o PDCA e o método MASP, como pode ser melhor visualizado na Figura 5.

Figura 5 – Ciclo PDCA de melhoria (QC-Story).



Fonte: Campos¹⁸¹.

Haddad e Pedrosa igualmente comparam o PDCA e o método MASP, conforme se verifica no Quadro 9.

¹⁸⁰ Ibid., p. 284.

¹⁸¹ CAMPOS, op. cit., p. 75.

Quadro 10 – Comparativo PDCA e MASP.

PDCA	MASP	AÇÃO
Plan	Identificação	1. Identificar o problema
	Observação	2. Apreciar as características do problema
	Análise	3. Determinar as principais causas
	Plano de Ação	4. Conceber plano para eliminar as causas
Do	Ação	5. Agir no sentido de eliminar as causas
Check	Verificação	6. Verificar a eficácia da ação
Act	Padronização	7. Eliminar definitivamente as causas
	Conclusão	8. Reflexão e planejamento para o futuro

Fonte: Haddad e Pedrosa¹⁸².

Efetivamente, “[...] é preciso ter em mente que, mais do que uma ferramenta, trata-se de método de trabalho”¹⁸³, pois outras ferramentas podem (e devem) ser utilizadas em cada uma das etapas do ciclo, tal como brainstorming, análise SWOT, benchmarking, grupo focal, etc.

No entanto, algumas objeções poderiam ser levantadas contra o uso da ferramenta MASP nas equipes do Judiciário. A primeira é que os gestores das equipes do Judiciário poderiam alegar que a utilização da ferramenta MASP geraria uma perda de poder. Não prospera tal objeção. Constata-se, ao contrário, que o uso da ferramenta gera ganho de poder de convencimento sobre os liderados, exatamente como aponta Hill¹⁸⁴, na medida em que a utilização da ferramenta aumenta a influência dos gestores sobre os integrantes da equipe, pois:

Quanto mais poder os gestores estiverem dispostos a compartilhar com seus subordinados, mais influência tenderão a exercer. Quando o líder permite que sua equipe tome iniciativas, ele constrói a própria credibilidade como gestor¹⁸⁵.

Outra objeção que poderia ser levantada é que os desafios apresentados aos líderes e gestores das equipes são muito diversos e mudam a todo o momento, podendo ser resumida a objeção em torno da própria natureza dos desafios adaptativos.

¹⁸² HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 284.

¹⁸³ HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 285.

¹⁸⁴ HILL, L. A. Tornando-se o chefe. *In*: GOLEMAN, D. *et al.* **Para novos gerentes (Harvard Business Review)**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 7–25.

¹⁸⁵ *Ibid.*, p. 19.

A razão aponta que para desafios adaptativos se exige da liderança postura adaptativa, especialmente tendo em mira que apenas é permanente na vida humana a impermanência, já que um dia de vida de cada ser humano jamais será idêntico a outro dia. Sendo impermanente à vida e suas dificuldades, o trabalho precisa ser adaptativo, especialmente dos líderes e gestores da pesquisa-ação.

Heifetz e Laurie elencam os seis princípios para liderar o trabalho adaptativo, conforme visualizados no Quadro 10.

Quadro 11 – Princípios para liderar o trabalho adaptativo segundo Heifetz e Laurie.

Princípio	Postura do líder
1. Subir na arquibancada	Mudar o ponto de vista, deixando de se fixar no campo de jogo e olhar a panorâmica para identificar padrões, lutas pelo poder ou esquiva ao trabalho.
2. Identificar o desafio adaptativo	Fomentar na equipe o desafio de “criar confiança do jurisdicionado por toda a unidade”.
3. Administrar o desgaste	Inspirar mudanças fortalecendo as pessoas ditando o ritmo do trabalho adaptativo.
4. Manter uma atenção disciplinada	Incentivar o gestor a enfrentar questões desagregadoras na equipe, em vez de recorrer a desculpas ou negações do problema.
5. Devolver o trabalho aos funcionários	Oferecer suporte (e não controle) para fomentar autoconfiança coletiva - inovação é bem-vinda, somos todos responsáveis por nossas ideias inovadoras e terão apoio caso encontrem não-conformidades.
6. Proteger as vozes de liderança que vêm de baixo	Jamais silenciar os informantes, aqueles que agem de maneira criativa e vozes que exponham as contradições dentro da equipe.

Fonte: Heifetz e Laurie¹⁸⁶.

Consigna-se que os seis princípios da liderança adaptativa do Quadro 10 são praticamente anulados sem o uso da ferramenta MASP, o que será melhor explicado ao longo do presente tópico.

Contudo, poderia ser apresentada outra objeção para o uso da ferramenta MASP, qual seja, o fato de que os líderes e gestores precisam tomar decisões a todo momento. Ora, a objeção não subsiste exatamente em razão de que a busca constante da efetividade e da celeridade pelas equipes exige que um norte seja apontado. Rumos novos diante de situações novas que exigem decisões precisas.

Na busca da prestação célere e efetiva da tutela jurisdicional, a ferramenta MASP mostra-se como roteiro lógico e seguro que permitirá a tomada de decisão

¹⁸⁶ HEIFETZ, R. A.; LAURIE, D. L. O trabalho de liderança. In: GOLEMAN, D. et al. **Desafios da Liderança [Harvard Business Review]**. Rio de Janeiro: Sextante, 2020. p. 62-85. p. 66-67.

diante das não-conformidades encontradas e servirá de correção ao rumo que precisa ser adotado.

Fica claro que a estratégia para aprimoramento do desempenho das equipes irá influenciar diretamente o resultado das ações, especialmente quando analisadas as regras estratégicas de aprimoramento do desempenho das equipes de Mankins e Steele resumidas no Quadro 11.

Quadro 12 – Regras estratégicas para aprimorar o desempenho das equipes de Mankins e Steele aplicadas ao Judiciário.

Regra	Ação do líder
1. Mantenha a simplicidade	Descreva claramente o que a equipe fará e o que não fará.
2. Questiona premissas	Reveja as premissas subjacentes da equipe e que devem refletir as estratégias de longo prazo do Judiciário.
3. Fale a mesma língua	Faça com que todos os setores da equipe estejam atentos aos dados, informações e conhecimento dos demais setores.
4. Discuta a mobilização de recursos com antecedência	Indague a equipe sobre quando a força de trabalho precisará ser direcionada para a obtenção de determinado resultado.
5. Identifique a prioridade	Torne claro o que é prioridade para que todos se concentrem na prioridade, jamais indicando mais do que uma única prioridade.
6. Monitore o desempenho continuamente	Analise continuamente os resultados e compare com o planejamento da equipe, a fim de permitir a correção de ações para sanar não-conformidades na execução do plano.
7. Desenvolva a competência de execução	Fomente o aprimoramento (intelectual, emocional e espiritual) de todos os integrantes da equipe.

Fonte: Mankins e Steele¹⁸⁷.

Consigna-se, novamente, que o ótimo desempenho através da execução bem-sucedida de estratégias desaparece sem a aplicação da ferramenta MASP.

Quando analisamos detidamente os seis princípios para liderar o trabalho adaptativo do Quadro 11, constata-se que:

- a. não é possível imaginar que o líder irá subir na arquibancada ou identificar o desafio adaptativo quando não identifica o problema e não aprecia as características do problema em razão de estar com o ponto de vista na altura do lugar pantanoso em que a equipe se colocou;
- b. é difícil acreditar que irá administrar os desgastes sem determinar as principais causas e conceber um plano para eliminá-las;

¹⁸⁷ MANKINS, M. C.; STEELE, R. Como converter uma estratégia ótima em um ótimo desempenho. *In*: GOLEMAN, D. et al. **Lições de estratégia** (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Sextante, 2020. p. 229–249. p. 232-233.

- c. é pouco provável que manterá a atenção disciplinada e devolverá o trabalho aos integrantes da equipe se todos não estão agindo no sentido de eliminar as causas e verificando a eficácia das ações tomadas pela equipe; e,
- d. mostra-se praticamente impossível proteger as vozes de liderança que vêm de baixo se não as escutamos para identificar as não-conformidades para eliminar definitivamente as causas e refletir (e planejar o futuro).

Quando meditamos sobre as sete regras para a obtenção de ótimo desempenho do Quadro 11, concluímos que (a) é impossível para uma equipe que não está habituada a analisar e avaliar problemas aprimorar seu desempenho e (b) a regra 6 de monitoramento contínuo de desempenho somente poderá ocorrer com a aplicação da ferramenta MASP.

A análise de um caso concreto de aplicação da ferramenta MASP torna mais clara a compreensão da ferramenta. Como já referido, impõe-se lembrar que a presente pesquisa empírica está sendo realizada no âmbito de um mestrado profissional da Enfam e que o corpo discente é composto unicamente por magistrados estaduais e federais.

Ademais, é exigida a prova de intervenção prática nas unidades do Judiciário durante o mestrado para a conclusão do curso. Sendo, portanto, esperada, incentivada e exigida a intervenção prática com a aplicação do conhecimento construído ao longo do semestre na disciplina AJA, mostra-se possível (e até recomendável) a aplicação do método MASP na unidade do pesquisador, ao mesmo tempo em que realiza a pesquisa empírica de pesquisa-ação, sem qualquer mácula ao objeto de pesquisa.

Recorda-se que o pesquisador dialoga com a equipe e todas as ações serão tomadas em um ambiente horizontal e democrático quando da utilização da pesquisa-ação, segundo a qual o pesquisador não tem a última palavra e jamais decide os rumos que serão tomados pela equipe. Dialoga, argumenta e constrói a solução, sempre levando em conta as experiências dos integrantes da equipe pesquisada e do próprio pesquisador. Tendo claro tais peculiaridades, passa-se a apresentar a aplicação prática do método MASP.

A equipe da 4ª Vara Federal implementou o Modelo de Gestão, em razão das atividades propostas pelo professor Haddad, na disciplina AJA do mestrado profissional da Enfam, no primeiro semestre de 2023.

Seguindo o roteiro apontado por Haddad e Pedrosa, aplicou-se o questionário do “Futuro Desejado”, realizaram-se “Reuniões de Gestão” e, ainda, o PDCA e o método MASP¹⁸⁸.

Passa-se a descrever um ciclo de aplicação do MASP pela equipe da 4ª Vara Federal que está relacionado com o problema do grande número de audiências na unidade. Consigna-se, desde logo, que se optou pela análise de estudo de caso com o recorte da aplicação da ferramenta MASP pela equipe, no qual o recorte da análise da aplicação do pensamento sistêmico será objeto de atenção no próximo capítulo da dissertação.

A equipe foi instigada pelos líderes e gestor a tentar identificar quais problemas estavam impactando a unidade e que causavam o grande número de audiências (*1. Identificar o problema*). A necessidade de realização de audiências para a comprovação da atividade rural, antes dos 12 anos, foi apontada como fator importante no aumento das audiências (*2. Apreciar as características do problema*).

Com o uso da ferramenta *brainstorming*, os integrantes da equipe passaram a apresentar soluções possíveis para a resolução do problema (*3. Determinar as principais causas*). Lembraram que há uma nota técnica conjunta dos Centros de Inteligência do TRF4 que dispensa a realização da audiência e a utilização da autodeclaração rural, no âmbito judicial, e que tal medida já havia reduzido o número de audiências no passado.

Desse modo, sugeriram que poderia ser adotada a complementação do questionário, acrescentando-se perguntas específicas para aqueles que pleiteiam o reconhecimento da atividade rural antes dos 12 anos de idade (*4. Conceber plano para eliminar as causas*). Forma-se um Grupo de Trabalho, composto por servidores e servidoras que trabalharam nas lidas rurais antes do ingresso na Justiça Federal, e fixa-se o prazo para a entrega das perguntas que poderiam ser acrescentadas à autodeclaração rural.

¹⁸⁸ HADDAD; PEDROSA, 2017.

Apresentada a minuta ao líder da equipe e ajustadas as perguntas, submete-se o trabalho aos integrantes da equipe na reunião de gestão seguinte (5. *Agir no sentido de eliminar as causas*). A equipe aprova a proposta encaminhada pelo Grupo de Trabalho e implanta-se imediatamente a complementação da autodeclaração quando se tratar de pedido de reconhecimento de atividade rural antes dos 12 anos (6. *Verificar a eficácia da ação*).

Nesse sentido, aplicou-se a solução proposta aos novos processos distribuídos e aos que estavam em andamento. Todas as audiências que estavam marcadas foram canceladas e restou oportunizado às partes a juntada da autodeclaração com a complementação sugerida e criada pela equipe da 4ª Vara Federal (7. *Eliminar definitivamente as causas*).

Constatou-se a redução da pauta de audiências e os processos passaram a fluir sem o gargalo causado pela necessidade de sempre realizar audiências nas hipóteses de pedidos de reconhecimento de tempo rural, anterior aos 12 anos de idade, e a equipe passou a utilizar essa construção de solução de problemas para outras não-conformidades identificadas na unidade (8. *Reflexão e planejamento para o futuro*).

Localizado o problema, montou-se o plano de ação, executaram-se as ações, verificou-se o resultado das melhorias, tomaram-se ações corretivas, sistematizaram-se as medidas e treinou-se para evitar recorrências.

Pode-se concluir, portanto, que a ferramenta MASP é essencial para o Modelo de Gestão, na medida em que não há como conceber Gestão de Processos e Gestão de Equipes sem essa ferramenta de trabalho. Ademais, não-conformidades são bem-vindas, caso sejam utilizadas para corrigir e readequar o rumo. Sendo processo lógico, sua aplicação somente será efetiva se realizada de maneira cíclica e rotineira nas reuniões de gestão e sua utilização pode e deve ser feita nas equipes do Judiciário.

Constatada a necessidade de a presente pesquisa-ação utilizar ferramentas de gestão que potencializassem a comunicação e permitissem identificar problemas, analisar os mesmos e propor mudanças concretas, construindo de maneira participativa a solução tão almejada pela equipe, potencializando o conhecimento através de informações claras e dados amplamente disponibilizados a

todos os integrantes da equipe, identificou-se o método MASP como possível ferramenta para análise e solução de problemas.

Por outro lado, identificou-se que há inúmeros problemas que impactam de maneira não-linear a equipe da pesquisa-ação, interagindo sobre outros fatores e sofrendo a influência deles. Verificou-se que muitos problemas não são resolvidos simplesmente retirando uma de suas causas com a movimentação de uma alavanca ou o pressionar de um botão. Assim, o pensamento sistêmico precisou ser estudado e será melhor analisado no próximo tópico.

2.6 Pensamento sistêmico e gestão de equipe

O estudo da gestão de processos juntamente com a gestão de pessoas é importante para a análise da efetividade do Judiciário, especialmente a fim de permitir que liderança e inteligência emocional recebam a devida atenção por parte das equipes.

O presente tópico tem como objetivo analisar a liderança eficaz em conjunto com a inteligência emocional, aliando as disciplinas do pensamento sistêmico e do domínio pessoal das organizações que aprendem a fim de aprimorar a gestão dentro do Judiciário, bem como servindo como um grande fechamento dos demais tópicos.

Por meio de revisão bibliográfica e de aprofundamento da análise de estudo de caso, o presente tópico tratará da liderança eficaz em conjunto com a inteligência emocional. Desenvolveremos as disciplinas do pensamento sistêmico e do domínio pessoal como ferramentas que complementam a inteligência emocional e a liderança eficaz e, por fim, aprofundaremos o estudo de caso junto à 4ª Vara Federal (parcialmente relatado no tópico anterior), pois houve a aplicação das disciplinas do pensamento sistêmico e do domínio pessoal quando da alavancagem das soluções por parte da equipe.

Segue a caminhada trilhada com o olhar com as lentes do pensamento sistêmico. Constatou-se com tais lentes que a gestão de equipes pode ser analisada sob diversos aspectos e que é possível analisar o papel do(a) líder, do(a)s gestores ou dos integrantes da equipe, suas características intrínsecas e suas interações com os demais atores que estão fora da equipe.

Optou-se pelo recorte da análise da liderança e o papel do(a) líder na gestão de equipes, com enfoque específico na inteligência emocional e nas aptidões fundamentais que podem ser desenvolvidas na liderança eficaz.

Inteligência emocional pode ser conceituada como “a capacidade de gerenciar a nós mesmos e nossos relacionamentos com eficácia”¹⁸⁹.

Afirmando que a liderança eficaz deve promover o melhor desempenho possível da equipe para que gerem resultados, o autor elenca quatro aptidões fundamentais do líder, quais sejam (1) autoconhecimento, (2) autogestão, (3) consciência social e (4) destreza social, bem como apresenta os respectivos conjuntos de competências que decorrem de cada aptidão¹⁹⁰.

Dentre as diversas competências apontadas pelo autor em cada uma das quatro aptidões acima, o recorte da análise do presente estudo quanto ao aspecto do líder diante da equipe colocam em evidência as seguintes competências: iniciativa, empatia, consciência organizacional, disposição, desenvolvimento focado nos outros, comunicação, construção de vínculos e trabalho de equipe colaborativo¹⁹¹.

A conceituação de cada uma das aptidões fundamentais da Inteligência Emocional e seus conjuntos específicos de competências de Goleman, relacionados com o recorte do presente estudo podem ser melhor visualizados no Quadro 12.

Quadro 13 – Aptidões fundamentais da Inteligência Emocional e seus conjuntos específicos de competências relacionados com o recorte do presente estudo.

Aptidão	Competências
Autogestão	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa: prontidão para aproveitar oportunidades.
Consciência social	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia: aptidão para se colocar no lugar do outro, compreender seu ponto de vista e assumir um interesse ativo por suas preocupações. • Consciência organizacional: capacidade de ler as tendências da vida organizacional, construir redes de tomada de decisão e lidar com questões de natureza política.
Destreza social	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento focado nos outros: propensão para incrementar a capacitação de outros profissionais mediante <i>feedback</i> e orientação. • Comunicação: aptidão para ouvir e enviar mensagens claras, convincentes e afinadas. • Construção de vínculos: proficiência no cultivo e na manutenção de uma rede de relacionamentos.

¹⁸⁹ GOLEMAN, D. Liderança que gera resultados. *In*: GOLEMAN, D. *et al.* **Gerenciando pessoas (Harvard Business Review)**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 7–34. p. 16.

¹⁹⁰ *Ibid.*

¹⁹¹ *Ibid.*

Aptidão	Competências
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe e colaboração: competência para promover cooperação e formar equipes.

Fonte: Goleman¹⁹².

A iniciativa reflete a necessidade de o(a) líder autogerir-se, colocando-se em estado de prontidão para aproveitar as oportunidades que venham a surgir quando de sua interação com a equipe.

Tanto a empatia como a consciência organizacional configuram a premência de o(a) líder estar consciente de que interage socialmente com pessoas, colocando-se no lugar do outro e demonstrando interesse genuíno pelas preocupações dos demais integrantes da equipe, compreendendo que a vida dentro da equipe possui tendências para o futuro e que podem ser construídas com suas decisões no presente e que irá lidar com questões advindas desse relacionamento no futuro.

Já o desenvolvimento focado nos outros, a comunicação, a construção de vínculos e o trabalho em equipe e colaboração decorre da exigência de a(o) líder exercitar sua destreza social com os integrantes da equipe, procurando incrementar a capacitação profissional (e emocional) de todos os integrantes da equipe, especialmente por *feedback* e orientação efetivas, estando apto para ouvir ativamente todos e todas (escuta ativa) e transmitir informações e conhecimento a todos e todas, promovendo incessantemente a cooperação dentro da equipe.

Seria possível construir inteligência emocional das equipes? Questão interessante e que mereceu ser aprofundada na presente dissertação.

Druskat e Wolff debruçam-se sobre o assunto e, após afirmar que “a verdadeira fonte de sucesso de uma equipe está nas condições fundamentais que favorecem processos eficazes para realizar as tarefas – e isso faz com que os membros da equipe se envolvam com eles com entusiasmo”¹⁹³, apontam três condições fundamentais para desenvolver a eficiência na equipe: (1) confiança entre

¹⁹² Ibid., p. 16-17.

¹⁹³ DRUSKAT, V. U.; WOLFF, S. B. Construindo a inteligência emocional de grupos. *In: GOLEMAN, D. et al. Inteligência emocional (Harvard Business Review)*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 78–100. p. 79.

os integrantes da equipe, (2) sentimento de identidade da equipe e (3) senso da eficácia da equipe¹⁹⁴.

Salientam, ainda, que as equipes precisam estar conscientes das emoções em diversas esferas, quais sejam, dos demais integrantes da equipe, das emoções dos integrantes como grupo e das emoções dos outros grupos ou indivíduos que interagem com a equipe.

O Quadro 13 explicitará as emoções em cada uma dessas esferas, apresentará técnicas para aprimorar a consciência e regular essas emoções, além de apresentar exemplos práticos da empresa de desenho industrial IDEO.

Quadro 14 – Emoções, técnicas para aprimorar a consciência dessas emoções, técnicas para regular essas emoções e exemplos práticos da empresa IDEO.

Emoções de...	Para aprimorar a consciência...	Para regular...	Exemplos da IDEO
Membros da equipe	Compreenda as origens do comportamento individual e tome medidas quanto a comportamentos problemáticos. Incentive todos os membros do grupo a compartilhar suas expectativas antes de tomar decisões.	Administre confrontos de modo construtivo. Se membros da equipe ficarem aquém das expectativas, converse com eles, fazendo-os saber que o grupo precisa deles. Tratem bem uns aos outros – perceba quando alguém estiver chateado; demonstre consideração e respeito.	Consciência: um líder de projeto nota a frustração de um designer quanto a uma decisão de marketing e dá início a negociações para resolver a questão. Regulação: Durante sessões de brainstorming, participantes bombardeiam os colegas com brinquedos macios quando eles julgam ideias prematuramente.
Todo o grupo	Avalie regularmente as forças, as fraquezas e os modos de interação do grupo. Convide clientes, colegas e fornecedores a fazerem análises realistas.	Crie estruturas que permitam ao grupo expressar suas emoções. Cultive um ambiente positivo. Estimule formas proativas de resolver problemas.	Consciência: Equipes trabalham junto aos consumidores para determinar o que precisa ser aprimorado. Regulação: Brinquedos espalhados pelo escritório divertem as pessoas e aliviam o estresse.
Outros grupos-chave	Defina membros do grupo como elementos de ligação com departamentos externos.	Desenvolva relacionamentos além das fronteiras do grupo, para ganhar a confiança de quem está de fora.	Regulação: A IDEO construiu um relacionamento tão bom com um fabricante externo que pôde pedir sua ajuda durante uma

¹⁹⁴ Ibid.

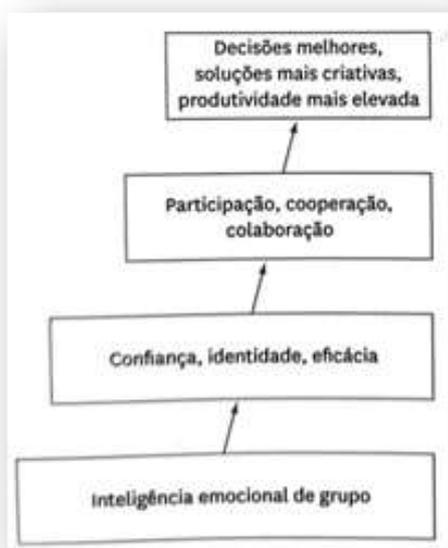
Emoções de...	Para aprimorar a consciência...	Para regular...	Exemplos da IDEO
	Identifique e apoie expectativas e necessidades de outros grupos.	Conheça o contexto social e político mais amplo no qual seu grupo deve ser bem-sucedido. Mostre que valoriza os outros grupos.	crise – no fim de semana.

Fonte: Druskat e Wolff¹⁹⁵.

Os autores concebem que “vários estudos têm demonstrado que equipes são mais criativas e produtivas quando são capazes de atingir altos níveis de participação, cooperação e colaboração entre seus membros”¹⁹⁶.

Os referidos autores traduzem o modelo de eficácia de equipe na Figura 6, representativa desse modelo.

Figura 6 – Representação gráfica do modelo de eficácia embasado na Inteligência Emocional da equipe.



Fonte: Druskat e Wolff¹⁹⁷.

Com a Figura 6, os autores confirmam que a base é a inteligência emocional da equipe, tendo como centro confiança, identidade e eficácia, a fim de

¹⁹⁵ DRUSKAT; WOLFF, op. cit., p. 82-83.

¹⁹⁶ DRUSKAT; WOLFF, op. cit., p. 84.

¹⁹⁷ Ibid., p. 84.

incentivar a participação, cooperação e colaboração, visando gerar decisões melhores, mais criativas e, por consequência, produtividade mais elevada.

Prosseguem descrevendo como: (a) regular as emoções dos indivíduos; (b) trabalhar com as emoções de grupo; (c) regular as emoções de grupo; e, (d) trabalhar com as emoções fora do grupo. Além disso, apresentam um modelo para inteligência emocional de grupo e regras que desenvolvem confiança, identidade e eficiência da equipe. Por fim, os autores concluem que demonstraram que as equipes mais eficazes são as que desenvolveram a inteligência emocional¹⁹⁸.

As regras (verdadeiras pequenas ações) que permitem construir a inteligência emocional da equipe foram sistematizadas, no quadro a seguir, e são riquíssimas.

Quadro 15 – Regras que permitem construir a inteligência emocional da equipe.

Individual	Grupo	Além das fronteiras
Regras que criam consciência das emoções²		
<p>Compreensão interpessoal</p> <ol style="list-style-type: none"> Dê um tempo nas tarefas do grupo para que as pessoas se conheçam. Faça um “check-in” no início da reunião – isto é, pergunte como cada um está. Presuma que um comportamento indesejável ocorre por algum motivo. Faça perguntas e ouça as respostas. Evite atribuições negativas. Diga a seus colegas de equipe o que está pensando e como está se sentindo. <p>Análise do ponto de vista</p> <ol style="list-style-type: none"> Pergunte se todos concordam com uma decisão. Pergunte a membros que estão escalados o que eles acham. Questione decisões que são tomadas rápido demais. 	<p>Autoavaliação da equipe</p> <ol style="list-style-type: none"> Reserve tempo para analisar a eficiência da equipe. Crie uma tarefa mensurável, estabeleça objetivos e meça-os. Reconheça e discuta estados de ânimo do grupo. Comunique sua percepção do que está sendo transmitido pela equipe. Permita que membros invoquem uma “checagem do processo”. (Por exemplo, um membro da equipe poderia dizer: “Checagem de processo: esta é a maneira mais eficaz de usar nosso tempo agora?”) <p>Em busca de feedback</p> <ol style="list-style-type: none"> Pergunte a seus “clientes” como você está se saindo. Torne público seu trabalho e peça comentários. Compare processos. 	<p>Compreensão organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> Descubra as preocupações e necessidades dos outros na organização. Pense em quem pode influenciar na capacidade da equipe de atingir suas metas. Discuta a cultura e a política na organização. Pergunte-se as ações propostas na equipe são congruentes com a cultura e a política da organização. <p>Construindo relações externas</p> <ol style="list-style-type: none"> Crie oportunidades para trabalho em rede e interação. Pergunte sobre as necessidades das outras equipes. Dê apoio a outras equipes. Convide outras pessoas para reuniões da equipe se elas

¹⁹⁸ DRUSKAT; WOLFF, op. cit.

Individual	Grupo	Além das fronteiras
Regras que criam consciência das emoções²		
<p>4. Nomeie um advogado do diabo.</p> <p>Confrontação</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabeleça regras claras e use-as para apontar comportamentos indesejáveis. 2. Questione membros quanto a seu comportamento equivocado. 3. Crie dispositivos divertidos para indicar esse comportamento. Em geral eles são criados espontaneamente pelo grupo. Incentive isso. <p>Gentileza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoie os membros da equipe: ofereça-se para ajudá-los se precisarem, seja flexível e dê apoio emocional. 2. Valorize as contribuições dos membros do grupo. Permita que saibam que são valorizados. 3. Proteja os membros da equipe de ataques. 4. Respeite individualidades e diferenças de pontos de vista. Ouça. 5. Nunca seja depreciativo. 	<p>Criando recursos para trabalhar com emoções</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reserve tempo para discutir questões difíceis e avalie as emoções que as envolvem. 2. Descubra atalhos criativos para reconhecer e expressar emoção no grupo. 3. Crie maneiras divertidas de reconhecer e aliviar o estresse e a tensão. 4. Expressa aceitação pelas emoções dos membros do grupo. <p>Criando um ambiente positivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reforce a ideia de que a equipe é capaz de enfrentar um desafio. Seja otimista. Por exemplo, diga coisas como “Podemos superar isso”, ou “Nada irá nos deter”. 2. Concentre-se naquilo que é capaz de controlar. 3. Lembre os membros do grupo de sua missão importante e positiva. 4. Lembre ao grupo como problemas semelhantes foram resolvidos. 5. Preocupe-se em resolver problemas, não em encontrar culpados. <p>Solução proativa de problemas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preveja problema e os avalie antes de acontecerem. 2. Tome a iniciativa de compreender e obter o que você precisa para ser eficaz. 3. Resolva você mesmo caso os outros não estejam respondendo. Confie em si mesmo, não nos outros. 	<p>tiverem participação no que você está fazendo.</p>

Fonte: Druskat e Wolff¹⁹⁹.

¹⁹⁹ DRUSKAT; WOLFF, op. cit., p. 98-99.

Impressionantes as conclusões. Quando analisadas pelo prisma das lentes do pensamento sistêmico, as leis da quinta disciplina acabam por ressaltar as regras que permitem desenvolver a inteligência emocional das equipes.

Os relacionamentos entre os integrantes das equipes e o modo como serão atingidas as metas propostas são altamente complexas e multifatoriais, por isso, é chegado o momento da análise do pensamento sistêmico para ser possível buscar um novo olhar para a tentativa de melhor compreensão das questões postas até o presente momento.

É quase opressiva a tarefa de o(a) líder desenvolver as competências apontadas nos itens anteriores. Há tantos elementos envolvidos que o desânimo poderá tomar conta daquele(a) que pretenda seguir adiante com a tarefa de conduzir a equipe. Além disso, não se deve perder de mira que as equipes enfrentam a todo momento os mais diversos problemas.

Como afirma Ferraz, “a litigiosidade é um fenômeno estrutural, multifacetado e multicausal, qualificando-se como um problema complexo, que, por essa razão, resiste a abordagens simplificadoras, mutilantes ou reducionistas”²⁰⁰.

Faz-se necessário ter em mente que as habilidades do(a) líder serão exigidas para resolver questões complexas e multifatoriais. Portanto, um raciocínio cartesiano, aplicável a problemas simples e com um único fator, não se presta a encontrar soluções para problemas dessa natureza e reforçaria o desânimo.

Não há um botão que deve ser acionado para tudo mudar e resolver o problema. Não há, ainda, uma manivela que girada colocará em andamento um sistema mecanicista e que resolverá tais problemas altamente complexos e multifatoriais. Por outro lado, o pensamento sistêmico poderá reforçar o ânimo de quem esteja na busca do desenvolvimento dessas competências.

Ferraz arremata que:

quando se atua sobre um problema complexo, há uma tendência a identificar e a intervir diretamente sobre as suas partes visíveis, suas exterioridades, as quais, na prática, revelam variados sintomas, originados do comportamento do todo²⁰¹.

²⁰⁰ FERRAZ, T. S. A litigiosidade como fenômeno complexo: quanto mais se empurra, mais o sistema empurra de volta. *Revista Jurídica da Presidência*, v. 25, n. 135, p. 163–191, 29 abr. 2023. p. 173.

²⁰¹ *Ibid.*, p. 173.

Assim, mostra-se necessário mencionar alguns conceitos indispensáveis para a melhor compreensão das disciplinas que permitem desenvolver as competências necessárias para o enfrentamento dos problemas complexos e multifatoriais das equipes.

As organizações que aprendem utilizam ferramentas e ideias que estão alinhadas à noção de conexão do todo,

nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes e aprendem continuamente a aprender juntas²⁰².

Partindo do pressuposto de que o que pode ser conhecido é infinito, não há como não concluir que todos são eternos aprendizes nessa caminhada de automelhoramento. Faltando essa humildade intelectual, deixa-se de aprender e passa-se a viver em uma bolha de orgulho e egoísmo. Vale para os indivíduos e vale para as equipes.

Senge afirma, categoricamente: “[...] a equipe que se tornou excelente não começou excelente – aprendeu a produzir resultados extraordinários”²⁰³, não devendo, dessa forma, ser esquecido que a aprendizagem está relacionada com disciplinas, formação e habilidades.

As organizações que aprendem dominam algumas disciplinas básicas e que são essenciais para o desenvolvimento das respectivas habilidades pelos integrantes da equipe²⁰⁴ e que podem ser resumidas no Quadro 15.

Quadro 16 – Disciplinas das organizações que aprendem e as respectivas habilidades a serem desenvolvidas com os integrantes da equipe.

Disciplinas	Habilidades dos integrantes da equipe de...
1ª Domínio pessoal	Esclarecer e aprofundar continuamente sua visão pessoal, concentrar energias, desenvolver paciência e ver a realidade objetivamente.
2ª Modelos mentais	Estar conscientes de que seus modelos mentais existem e que eles influenciam o modo como veem os problemas, isolando crenças limitantes (sempre foi assim; não posso melhorar; preciso de uma dose mais forte do remédio, etc) e desenvolvendo novos modelos mentais.
3ª Construção de uma visão compartilhada	Ter uma imagem compartilhada do futuro que buscam criar.

²⁰² SENGE, op. cit., p. 34.

²⁰³ Ibid., p. 35.

²⁰⁴ Ibid.

Disciplinas	Habilidades dos integrantes da equipe de...
4ª Aprendizagem de equipe	Isolar as ideias preconcebidas e efetivamente pensarem juntos, pois a aprendizagem começa pelo diálogo.
5ª Pensamento sistêmico	Desenvolver um quadro de referência conceitual (conceitos), criar um conjunto de conhecimento e utilizar ferramentas que permitam ver os padrões como um todo e que ajudarão a visualizar como modificar esse padrão para iniciar um ciclo virtuoso.

Fonte: elaborado pelo autor, com base na obra de Senge.

Impõe-se, agora, analisar detidamente as disciplinas do pensamento sistêmico e do domínio pessoal. O pensamento sistêmico pode ser definido como “um quadro de referências conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente”²⁰⁵ e ele integra as demais disciplinas e as funde em um corpo coerente que agrega teoria e prática.

Essa interrelação existente entre as cinco disciplinas fica muito clara na seguinte lição de Senge:

Construir uma visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo. Os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver o mundo. A aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais. E o domínio pessoal estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetam nosso mundo. Sem o domínio pessoal, as pessoas ficam tão envolvidas na mentalidade reativa (“alguém/alguma coisa está criando meus problemas”) que se sentem profundamente ameaçadas pela perspectiva sistêmica. Por fim, o pensamento sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende – a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo²⁰⁶.

Afirma Senge que “uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade e como podem mudá-la”²⁰⁷. No entanto, a mudança exige a ferramenta certa, colocada no ponto certo e com a força necessária para que a realidade mude.

A alavanca é a ferramenta por excelência do pensamento sistêmico, razão pela qual se faz necessário abordá-la.

²⁰⁵ SENGE, op. cit., p. 39.

²⁰⁶ Ibid., p. 47-48.

²⁰⁷ Ibid., p. 48.

O “jogo da cerveja” foi desenvolvido, na década de 1960, no Sloan School of Management (MIT Sloan) do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e replica em laboratório um contexto real, em que um sistema de produção e distribuição de uma única marca de cerveja. Na atividade, os jogadores têm total liberdade para tomar qualquer decisão que lhes pareça prudente, em qualquer posição (varejista, atacadista ou diretor de marketing), e fica estabelecido que sua única meta é administrar sua posição para atingir a maximização dos lucros²⁰⁸.

Senge narra as histórias, segundo o ponto de vista de cada um dos personagens e, apenas na 24ª semana, os três personagens conversam e tomam ciência do ponto de vista dos demais²⁰⁹. O autor resume as lições retiradas do “jogo da cerveja” e as elenca no Quadro 16.

Quadro 17 – Resumo das lições do jogo da cerveja.

1. A estrutura influencia o comportamento
Pessoas diferentes, na mesma estrutura, tendem a produzir resultados qualitativamente semelhantes. Quando ocorre algum problema ou quando o desempenho não corresponde às expectativas, é fácil encontrar alguém ou alguma coisa sobre a qual colocar a culpa. <i>Porém, com mais frequência do que percebemos, são os sistemas que causam suas próprias crises, e não as forças externas ou os erros dos indivíduos.</i>
2. A estrutura dos sistemas humanos é sutil
Temos a tendência de pensar em “estrutura” como limitações externas impostas aos indivíduos. No entanto, a <i>estrutura</i> nos sistemas vivos complexos, como a “estrutura” dos múltiplos “sistemas” no corpo humano (por exemplo, o sistema cardiovascular e neuromuscular), <i>representa as inter-relações básicas que controlam o comportamento</i> . Nos sistemas humanos, a estrutura inclui o modo como as pessoas tomam duas decisões – “as políticas de operação” segundo as quais traduzimos percepções, metas, regras e normas em ações.
3. A alavancagem frequentemente vem de novas formas de pensar
Nos sistemas humanos, as pessoas quase sempre têm uma alavancagem potencial que não exercitam porque se concentram apenas em suas próprias decisões, ignorando como estas afetam os outros. No jogo da cerveja, os jogadores têm o poder de eliminar as instabilidades extremas que invariavelmente ocorrem, mas não o fazem porque não entendem como eles mesmos estão criando a instabilidade

Fonte: Senge²¹⁰.

Podemos retirar três conclusões quanto ao que foi desenvolvido até agora e se aplicam inteiramente à pesquisa-ação:

²⁰⁸ SENGE, op. cit.

²⁰⁹ Ibid.

²¹⁰ Ibid., p. 87-88.

- 1) o que se fez no passado reflete no presente, razão pela qual todo e qualquer esforço para a construção de ações sistêmicas bem direcionadas no presente irá produzir excelentes frutos no futuro;
- 2) a construção de ações sistêmicas no presente deve levar em consideração que ela poderá influenciar o comportamento de outras pessoas, integrantes da equipe ou não; e
- 3) a alavancagem através de mudanças sistêmicas virá, via de regra, por novas formas de pensar, devendo ser dada atenção quanto ao tipo de alavanca, ao ponto de alavancagem e à força necessária a ser empregada para a mudança.

Ferraz lembra que as

intervenções capazes de efetivamente produzir mudanças sobre um fenômeno complexo, não serão, de regra, as direcionadas aos seus elementos visíveis, mas as que alcançam sua estrutura, na qual residem interconexões entre os elementos e seus propósitos ou funções²¹¹.

Quais leis decorrem da disciplina do pensamento sistêmico? A disciplina do pensamento sistêmico possui leis que derivam dela e podem ser melhor visualizadas no resumo do Quadro 17.

Quadro 18 – Resumo das leis da quinta disciplina (pensamento sistêmico).

Lei	Resumo da lei
1. Os problemas de hoje vêm/ das 'soluções' de ontem	As soluções que transferem os problemas de uma parte do sistema para outra frequentemente não são detectadas.
2. Quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta	O feedback de compensação nos leva a empurrar mais forte quando não geramos resultados duradouros.
3. O comportamento melhora antes de piorar	Encontrar o local certo de alavancagem (e ele nunca é óbvio) e empregar a alavanca correta necessariamente demandará energia e tempo , com resultados não perceptíveis, ao passo que tomar medidas simplistas e cartesianas melhora o comportamento imediatamente e na sequência piora.
4. A saída mais fácil normalmente nos leva para dentro	A busca por um martelo maior para 99 resolver na pancada o que exigiria uma alavanca é a saída mais fácil e nos levará para dentro do problema.
5. A cura pode ser pior do que a doença	Ocorrerá quando criamos estruturas de transferência de responsabilidade (algo ou alguém seria o culpado).
6. Mais rápido significa mais devagar	O crescimento deve ser equilibrado a ponto de o próprio sistema não diminuir o ritmo do crescimento.

²¹¹ FERRAZ, op. cit., p. 182.

Lei	Resumo da lei
7. “Causa” e “efeito” não estão próximos no tempo e no espaço	Os “efeitos” do presente tem como “causa” fatores que estão distantes no tempo e no espaço , o que vale também para as soluções futuras, já que as causas de hoje serão responsáveis pelos efeitos que serão produzidos no futuro.
8. Pequenas mudanças podem produzir grandes resultados - mas, frequentemente, as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias	Identificar o ponto exato de alavancagem e qual o tamanho necessário da alavanca demanda tempo e energia coletiva , sendo a lei mais poderosa do pensamento sistêmico.
9. Você pode assobiar e chupar cana - mas não ao mesmo tempo	O dilema de “ações de baixo custo” versus “ações de alta qualidade” não é necessariamente verdadeiro, pois soluções novas poderão reduzir o custo sem, necessariamente, perder a qualidade.
10. Dividir um elefante ao meio não produz dois elefantes	As interações que devem ser examinadas são as mais importantes para a resolução do problema , pouco importando os limites da nossa organização.
11. Não existem culpados	A equipe e as causas do problema fazem parte de um sistema único e precisamos nos relacionar com quem ou o quê causa o problema, sendo irrelevante identificar os culpados dentro da equipe, fora da equipe ou em algo fora do problema.

Fonte: elaborado pelo autor, com base na obra de Senge²¹².

Tais leis operam efeitos em se tratando de demandas judiciais? Ferraz constata a ocorrência do *feedback* de compensação nas diversas iniciativas para fazer frente ao fenômeno da litigiosidade, pois geram efeitos em curtos períodos. Ao passo que, em médio e longo prazos, não se mostram sustentáveis, podendo terminar por eliminar os benefícios da intervenção²¹³.

Desenvolvida a disciplina do pensamento sistêmico, faz-se mister analisar a disciplina do domínio pessoal.

A disciplina do domínio pessoal “significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa”²¹⁴, incorporando dois movimentos subjacentes, quais sejam: (1) contínuo esclarecimento do que é importante para a equipe; e, (2) continuamente aumentar a clareza da visualização da realidade atual. Isso vai gerar o que Senge chama de “tensão criativa” entre ambos, aproximando-os para encontrar uma solução, sendo de a essência dessa disciplina aprender a gerar e sustentar a tensão criativa na vida dos integrantes da equipe²¹⁵.

²¹² SENGE, op. cit., p. 87-88.

²¹³ FERRAZ, op. cit.

²¹⁴ SENGE, op. cit., p. 212.

²¹⁵ Ibid.

Domínio pessoal é proficiência, pois surgirá dessa capacidade de sustentar a tensão criativa ao longo do tempo, exatamente como faz um artesão perito no seu ofício.

Sabe-se que uma estátua é do escultor grego Fídias (do século V aC) exatamente em razão da análise do resultado de sua obra, saltando aos olhos sua proficiência na arte da escultura, conquistada após muita dedicação, estudo e exercícios ao longo dos anos. Tão grande era sua proficiência que sua arte influenciava os artistas até o momento, como salienta Irureta:

Del mismo modo, la postura en la que Fídias imagina y materializa a Zeus ha quedado como referente iconográfico del poder y la majestad: una figura monumental, sedente en un trono, con los pies sobre un escabel para marcar un nivel más elevado, indicador de un mayor poder y en este caso la propia divinidad, con atributos en sus manos que han ido cambiando según la figura representada, pero siempre como referentes del poder, y ropas y adornos acordes con esa visión majestuosa. Como ha apuntado Pollit, ‘ninguna imagen de culto posterior a la época de Fídias quedó libre de su huella’. Su Atenea y sobre todo el Zeus ‘se convirtieron en modelos prototípicos para la representación de la divinidad’²¹⁶.

A disciplina do domínio pessoal permitirá um maior comprometimento dos integrantes da equipe, já que saberão por que querem algo, devendo o(a) líder “construir uma visão compartilhada e modelos mentais compartilhados para guiar os responsáveis locais pelas decisões”²¹⁷.

Ferraz sustenta igualmente que

a ampliação e o reforço às iniciativas que estabelecem espaços de diálogo entre os interessados parecem alcançar alavancagem, porque tais medidas conectam as pessoas e as instituições, fazem comunicar os elementos de um mesmo sistema²¹⁸.

Como referido, a alavanca deve ser apoiada no ponto certo, a fim de que a força utilizada possa movimentar todo o sistema na direção desejada e o estudo de um caso concreto lançará luzes sobre o que foi desenvolvido até o momento e

²¹⁶ IRURETA, A. DE M. El Zeus de Olimpia y la imagen de Dios en el arte cristiano = The Zeus of Olympia and the image of God in Christian Art. Iconography of Power and Majesty. In: CARBÓ, J. R. **Cuerpo y espíritu**: deporte y cristianismo en la historia - Body and spirit: sport and christianity throughout history. Murcia: UCAM, Servicio de Publicaciones, 2021. v. 11. p. 153–184. p. 158.

²¹⁷ SENGE, op. cit., p. 219.

²¹⁸ FERRAZ, op. cit., p. 184.

permitirá constatar a aplicação prática das disciplinas das organizações que aprendem. Consigna-se que o estudo de caso já foi inicialmente analisado no tópico anterior quanto ao uso da ferramenta MASP e será agora aprofundado, a partir do recorte da análise com o uso das leis do pensamento sistêmico.

Passa-se, primeiramente, à análise dos dados colhidos até o momento na 4ª Vara Federal. Esclarece-se que os dados foram obtidos junto ao sistema de *Business Intelligence* (BI) do TRF4 (G4) e precisam ser valorados para que gerem informações e permitam a construção do conhecimento.

A coleta de dados iniciou com o projeto-piloto para a realização das atividades da Semana de Inspeção da Corregedoria Regional do TRF4²¹⁹ e permaneceu sendo realizada até maio de 2024.

O sistema G4 apontava 326 processos conclusos, acima de 180 dias (sendo 140 relacionados à incapacidade), e 713 parados, acima de 120 dias (sendo 376 relacionados à incapacidade). A Tramitação Ágil (TA) havia sido recentemente lançada e a distribuição de novos processos no ano anterior apresentava uma curva crescente e constante. Igualmente, aumentaram as reclamações na ouvidoria e corregedoria. A capacidade máxima de produção do gabinete estava prevista em 180 minutas por mês para concessivas e revisionais e até 600 sentenças de Incapacidade e Benefício Assistencial, já levando em consideração as metas do teletrabalho, em fevereiro de 2023.

Constata-se que tramitavam 2.288 processos de incapacidade, 2.385 processos de concessão ou revisão de aposentadoria por tempo de contribuição (ATC) e 1.394 processos em execução, com 587 processos suspensos, em março de 2023.

A equipe passou a sugerir as seguintes ações para a otimização dos processos: (a) gabinete – 13 ações; servidora Virgínia – 6 ações; datas de entrega de metas em 01/06/2023, 01/12/2023, 01/06/2024, 01/12/2024 e 01/03/2025; quesitos para a autodeclaração rural relacionada com o tempo rural anterior aos 12 anos; novo modelo de despacho inicial para os processos de tempo especial; e orientações para reconhecimento de tempo especial e casos específicos na reunião do dia 06/03/2023.

²¹⁹ TERRA; FIGUEIREDO, op. cit.

O relatório gerado, em 13/04/2023, apontava a seguinte quantidade de processos acima de 180 dias: 63 de incapacidades, três de concessivas, 10 em execução e nenhum na contadoria.

A reunião de gestão, ocorrida no final de abril de 2023, antes da semana da inspeção de maio de 2023, resultou na criação de 16 medidas implementadas na unidade ao longo do ano de 2023. Registre-se que as medidas de implementação imediata tratavam de assuntos como aperfeiçoamento da equipe (1, 14 e 16), solidariedade entre os setores (2, 8 e 9), simplificação da tramitação dos processos (3, 4, 5, 6, 7 e 15), auxílio da corregedoria (10), corresponsabilidade (11 e 12) e cooperação das partes (13).

Deve-se valorar em conjunto os dados obtidos até a reunião que antecede a semana de inspeção de maio de 2023, bem como compará-los aos números até outubro de 2023.

Havia 61 processos conclusos, acima de 180 dias, em 29/10/2023 (apenas para sentença e nenhum para despacho), ao passo que havia 326 processos, acima de 180 dias, em 27/02/2023. Conclui-se que houve uma redução de 81% ao longo do ano, devendo ser salientando que toda a massa de processos com mais de 100 dias, em fevereiro de 2023, também foi analisada, pois do contrário a quantidade de processos acima de 180 dias teria aumentado, em vez de diminuir.

Apenas no mês de outubro de 2023 (até 31/10/2023) foram proferidas 432 sentenças e houve a baixa de 43 processos naquele mês.

A equipe estava ciente desses números e, principalmente, dessas reduções. Houve um esforço de todos os integrantes da equipe. Por outro lado, a equipe buscou analisar os problemas da unidade e propôs soluções de maneira colaborativa, horizontal e democrática. Todos os integrantes da equipe tomaram ciência dos números e as reuniões foram conduzidas com princípios restaurativos (sem qualquer intenção de apontar culpados e garantindo escuta ativa e voz efetiva para todos e todas). Nesse ambiente, a equipe traçou metas e objetivos para 12 e 24 meses, procurando pontos de alavancagem.

Deve ser esclarecido na presente pesquisa as escolhas da equipe e a procura de pontos de alavancagem decorrem das manifestações dos integrantes da equipe nas diversas reuniões de gestão realizadas e que foram registradas no respectivo processo administrativo eletrônico da unidade.

No que tange à busca de alavancagem do sistema, salienta-se que diversas medidas foram criadas pela equipe e implementadas pelos gestores, produzindo efeitos desde então.

Pode-se citar a:

- tramitação ultra ágil para acordos (com sentença homologatória online, cálculo pela contadoria, com prioridade e confecção e envio das requisições de pagamento no tempo mais rápido possível);
- o uso de automação da tramitação processual (ATP) para triagem de processos de homologação de acordos com certificação de trânsito em julgado no mesmo dia da sentença;
- o uso da Tramitação Ágil Recursal (TA Rec) para um fluxo veloz após a prolação de sentença (com acompanhamento do localizador de “medição”);
- a adoção de triagem inicial com encaminhamento para proposta de acordo por parte do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) antes mesmo da citação (com acompanhamento do localizador de medição “INSS-acordo”);
- a adoção de ATP para triagem de processos com laudo capaz, concluindo diretamente aos magistrados e sem demandar a assessoria (localizador “PAG-AUTOMATIZADO”); e,
- especialmente, os mutirões de incapacidades, em que a toda a equipe (secretaria e gabinete, bem como estagiários) realizam minutas e encaminham para análise dos magistrados.

Paralelamente a isso, buscou-se qualificar o recebimento da inicial em demandas de tempo especial, identificado como principal fator de impacto no gabinete, tendo como objetivo reduzir baixas em diligência e acelerar a análise do gabinete e consequente aumento da produção de sentenças de ATC e revisionais com tempo especial. Adotou-se, ainda, o questionário complementar de atividade rural anterior aos 12 anos, já analisado no tópico relacionado ao método MASP, e a realização de audiência para esclarecimento de pontos contraditórios ou obscuros das atividades especiais.

Indagou-se: essas medidas já produziram efeitos? Sim. Perquiriu-se novamente: esses efeitos acabaram com os problemas? Não. Perguntou-se na

sequência: quando os problemas serão resolvidos? Mostra-se necessário mais tempo e novas alavancas colocadas nos pontos certos.

Deve ser lembrado que a incorporação de novas rotinas, por si só e analisadas individualmente, não são consideradas ações sistêmicas. Tampouco a postura de busca contínua de soluções que não agravem o problema e aumentem o trabalho. Ações sistêmicas das equipes têm como pressuposto procurar pontos de alavancagem que permitam mudar a situação posta, construídas sempre com base no diálogo entre todos os atores e com base nas leis sistêmicas.

A análise dos dados em perspectiva da 4ª Vara Federal permitiu constatar os efeitos positivos das ações sistêmicas empreendidas pela equipe.

A Tabela 1 mostra a evolução mensal dos processos em tramitação, dos processos distribuídos (novos), das sentenças proferidas e dos processos baixados entre dezembro de 2021 e fevereiro de 2024 obtidos no sistema G4 do TRF4.

Tabela 1 – Evolução dos processos em tramitação, novos (distribuição ajustada), sentenças proferidas e processos baixados até 02/2024.

Data	Tramitação	Novos	Sentenças	Baixados
dez/21	6815	307	183	64
jan/22	6952	336	212	212
fev/22	7113	260	312	182
mar/22	7468	441	301	197
abr/22	7661	333	309	198
mai/22	7563	338	499	301
jun/22	7392	318	496	341
jul/22	7373	363	529	350
ago/22	7524	414	481	424
set/22	7648	326	382	215
out/22	7483	364	455	428
nov/22	7501	464	378	343
dez/22	7675	306	213	181
jan/23	7665	264	202	223
fev/23	7591	348	325	341
mar/23	7835	462	447	280
abr/23	7731	252	206	344
mai/23	7913	404	328	286

Data	Tramitação	Novos	Sentenças	Baixados
jun/23	7988	353	343	294
jul/23	7821	353	318	477
ago/23	7848	377	450	343
set/23	7601	295	342	393
out/23	7515	358	477	282
nov/23	7258	313	510	452
dez/23	7127	208	256	371
jan/24	7019	203	323	289
fev/24	6659	295	447	567

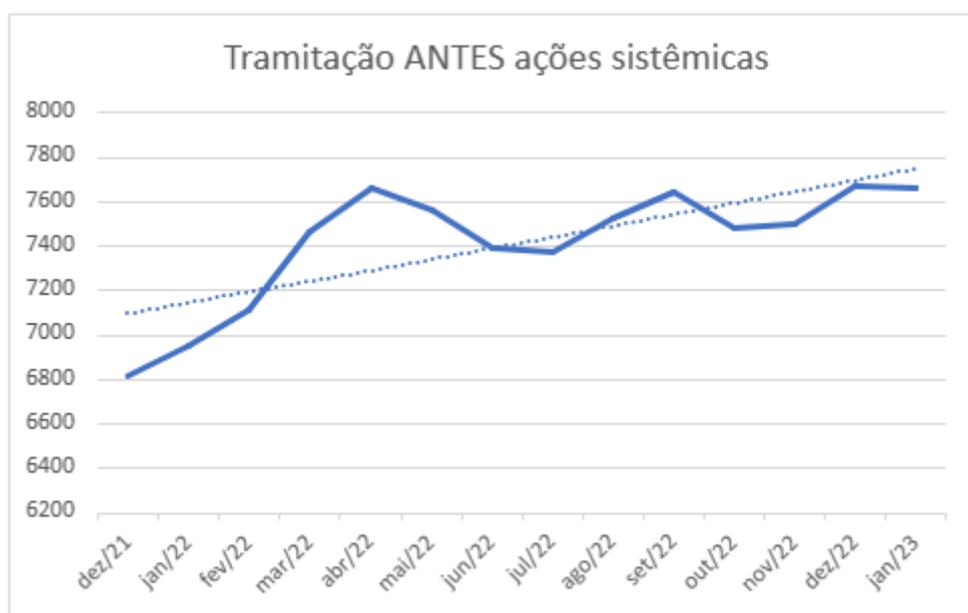
Fonte: elaborado pelo autor.

Utilizando os dados acima, é possível realizar análise que permita identificar o impacto das diversas alavancagens, realizadas ao longo do ano de 2023, na 4ª Vara Federal, especialmente após a conversão em gráfico dos dados coletados.

A primeira constatação é que houve queda do número de processos em tramitação a partir de junho de 2023.

O Gráfico 1 mostra a evolução do número de processos em tramitação na unidade **antes** das ações sistêmicas, ou seja, entre dezembro de 2021 e fevereiro de 2023.

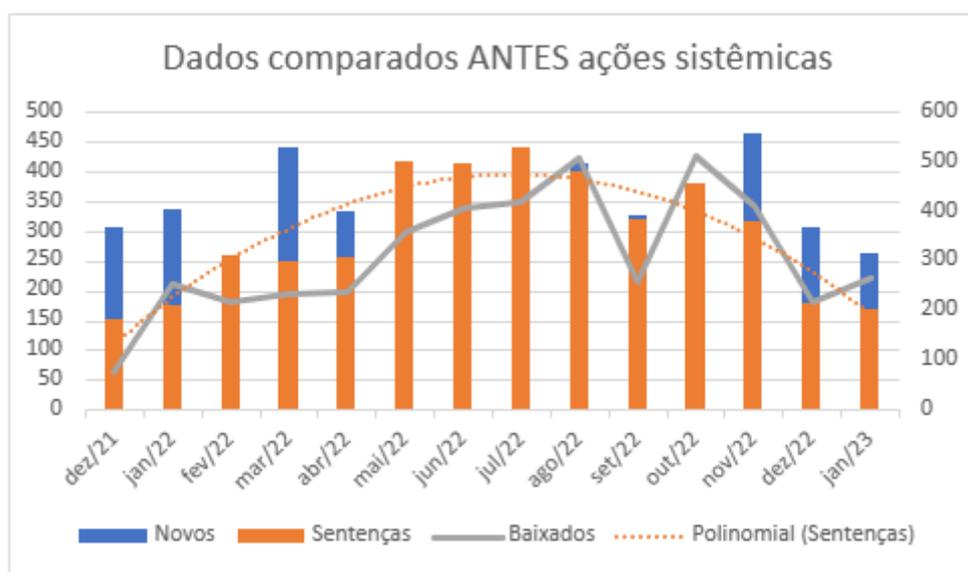
Gráfico 1 – Número de processos em tramitação antes das ações sistêmicas.



Fonte: elaborado pelo autor.

Verificou-se que a linha de tendência pontilhada apontava crescimento constante. O Gráfico 2 compara o número de sentenças, distribuições e baixas no período que antecede as ações sistêmicas, ou seja, entre dezembro de 2021 e fevereiro de 2023.

Gráfico 2 – Comparação de sentenças, distribuições e baixas antes das ações sistêmicas.



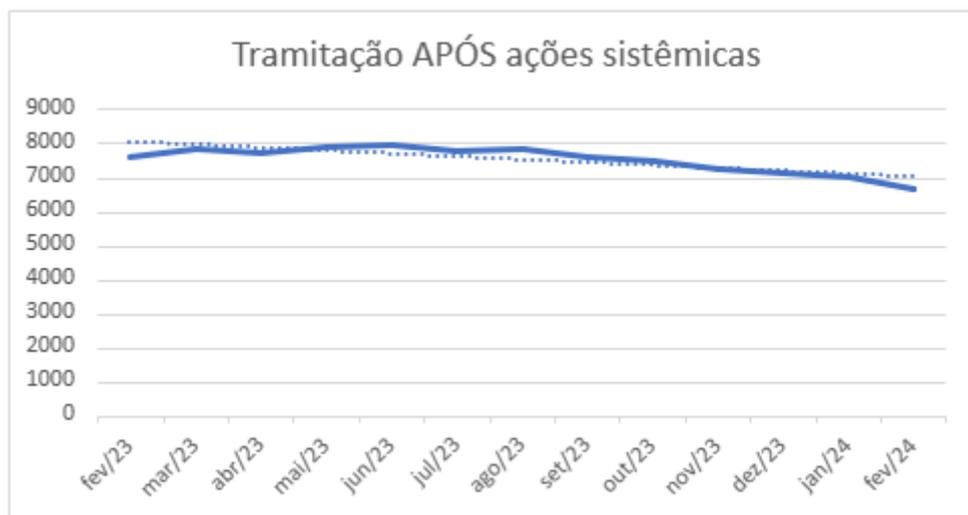
Fonte: elaborado pelo autor.

Identificou-se que o número de processos novos (distribuídos) superou bastante o número de sentenças prolatadas, em 10 meses, de um total de 15 meses (66%), além disso, havia tendência (polinomial) das sentenças reduzirem e as baixas de processos não seguiam tendência de alta do número.

É digno de nota que, quanto maior o número de sentenças e de baixas (por pagamento, p. ex.), melhor estará esse índice diante do número de processos novos.

O Gráfico 3 mostra a evolução do número de processos em tramitação na unidade **após** as ações sistêmicas, ou seja, entre fevereiro de 2023 e novembro de 2023.

Gráfico 3 – Número de processos em tramitação após as ações sistêmicas.

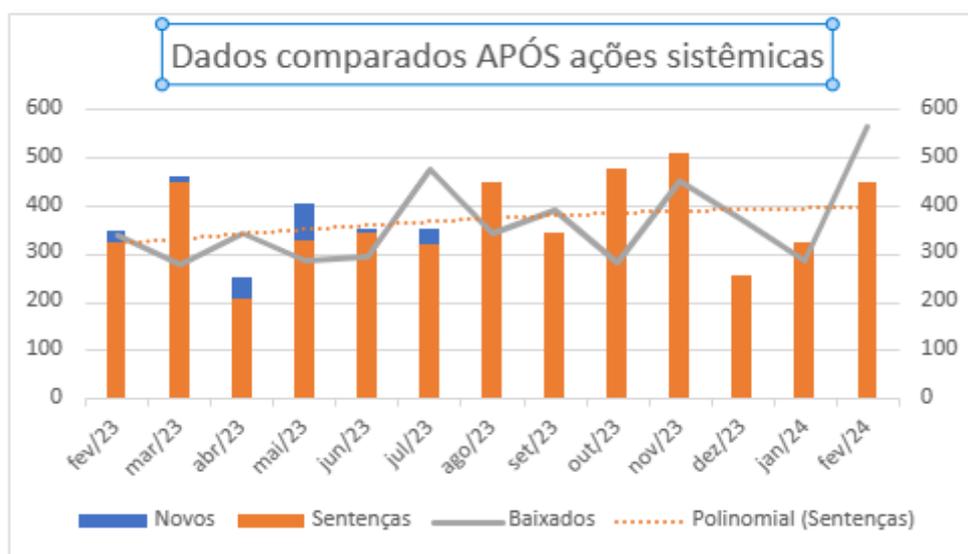


Fonte: elaborado pelo autor.

Constatou-se que a linha de tendência pontilhada apontou decréscimo forte e constante, em curva diametralmente oposta àquela apontada no Gráfico 1, após ter atingido 7.988 processos em tramitação, em junho de 2023 (o maior número histórico da unidade).

O Gráfico 4 compara o número de sentenças, distribuições e baixas no período que sucede as ações sistêmicas, ou seja, fevereiro de 2023 e novembro de 2023.

Gráfico 4 – Comparação de sentenças, distribuições e baixas após as ações sistêmicas.

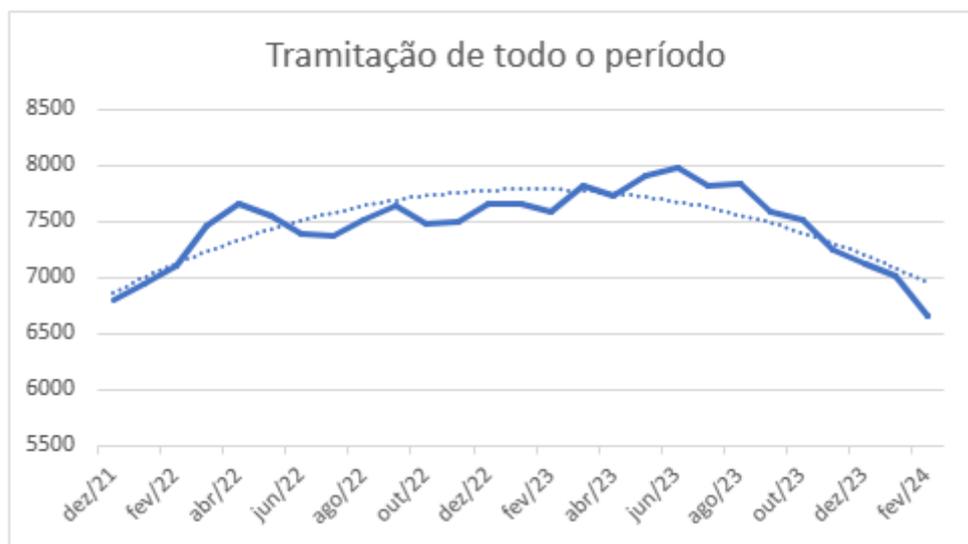


Fonte: elaborado pelo autor.

Verificou-se que o número de processos novos (distribuídos) superaram pouco as sentenças prolatadas quando comparadas ao número de sentenças até julho de 2023, quando então o número de sentenças passou a superar os processos novos em todos os meses seguintes, havendo uma tendência (polinomial) das sentenças aumentarem e as baixas de processos seguirem uma tendência alta e sem grandes oscilações.

O Gráfico 5 demonstra a evolução do número de processos em tramitação na unidade antes e depois das ações sistêmicas, ou seja, todo o período de tramitação entre dezembro de 2021 e fevereiro de 2024.

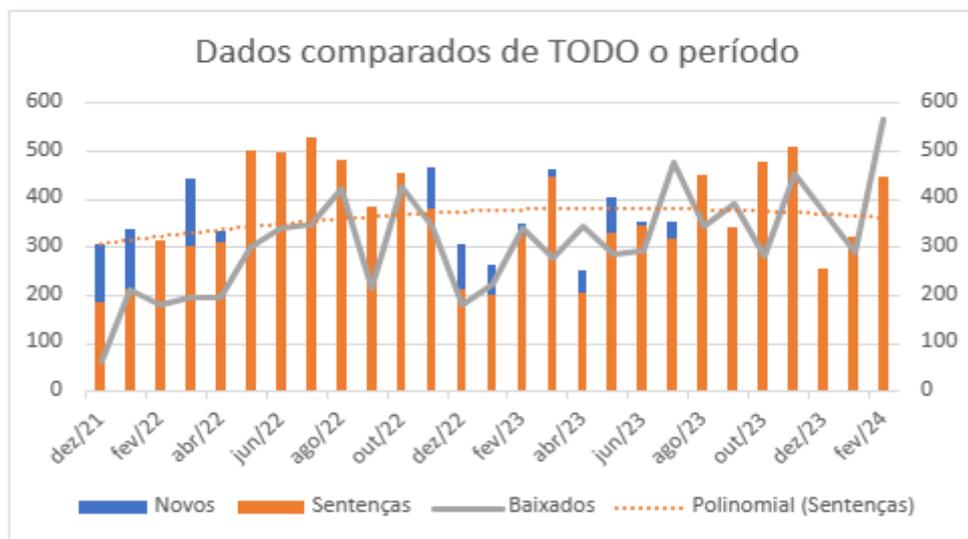
Gráfico 5 – Número de processos em tramitação antes e depois das ações sistêmicas (todo o período).



Fonte: elaborado pelo autor.

Constatou-se que a linha de tendência pontilhada apontava para o decréscimo do número de processos em tramitação e uma forte mudança de direção, a partir de junho de 2023, e as ações sistêmicas iniciaram em fevereiro de 2023. Por fim, o Gráfico 6 compara o número de sentenças, distribuições e baixas antes e depois das ações sistêmicas, ou seja, todo o período entre dezembro de 2021 e fevereiro de 2024.

Gráfico 6 – Comparação de sentenças, distribuições e baixas antes e após as ações sistêmicas.



Fonte: elaborado pelo autor.

Verificou-se que o número de processos novos (distribuídos) superaram pouco as sentenças prolatadas quando comparadas ao número de sentenças até julho de 2023, quando então o número de sentenças passou a superar os processos novos em todos os meses seguintes, apresentando tendência (polinomial) das sentenças equilibrarem e as baixas de processos seguirem tendência de alta e sem grandes oscilações.

Havia, ainda, uma clara superação dos julgados acima dos novos, a partir de agosto de 2023 (Meta 1), atingindo uma média de 94%, em dezembro de 2023, como comprova a Figura 7 extraída do G4.

Figura 7 – Meta 1 – casos julgados superando novos no ano de 2023.



Fonte: elaborado pelo autor.

A eficiência não parou em 2024, pois, até março deste ano, a unidade havia atingido média de 150% da Meta 1, como se verificou na Figura 8 extraída do G4.

Figura 8 – Meta 1 – casos julgados superando novos no ano de 2024.



Fonte: elaborado pelo autor.

A equipe conseguiu reduzir o estoque de processos (processos em tramitação) apenas no mês de junho de 2023, apesar de ter começado a criação de soluções, em março de 2023, e de ter implementado todas as ações em abril de 2023.

Verificou-se que a curva de processos tramitando na unidade vem reduzindo mês a mês, desde junho de 2023, havendo aumento significativo de sentenças a partir de julho de 2023.

Concluiu-se que a equipe está empenhada e colhendo os frutos, porém a solução não virá com medidas simples. Ademais, as leis sistêmicas efetivamente operaram no caso em tela, especialmente as leis que determinam que (a) “o comportamento melhora antes de piorar”, (b) “mais rápido significa mais devagar” e (c) “você pode assobiar e chupar cana – mas não ao mesmo tempo”.

Identificou-se um exemplo de solução sistêmica com alavancagem no ponto certo. A contadoria possuía 668 processos aguardando cálculo, em 01/03/2023, ao passo que, em 03/12/2023, havia 92 processos nessa mesma situação, ou seja, apenas 13% do valor inicial. Além disso, foram realizados 2.001 cálculos e expedidas 2.048 requisições de pagamento (encaminhadas ao TRF4 para pagamento), entre 01/03/2023 e 03/12/2023.

Perguntou-se: como foi possível obter essa melhora? O resultado foi fruto da implementação de medida construída com a equipe, qual seja solicitar aos autores (através de seus advogados) que cooperassem com o juízo, realizando os cálculos com o uso das ferramentas eletrônicas de cálculo disponibilizadas pela Justiça Federal da 4ª Região (JF4R). Tal cooperação das partes obstou a entrada de novos cálculos no setor de contadoria. Paralelamente a isso, foi alinhado o procedimento de realização de cálculo por parte do setor de contadoria para que se tornasse mais célere e eficiente. Por fim, restou reforçado o setor de confecção das requisições de pagamentos para dar encaminhamento aos cálculos realizados.

Pode-se prever que, até junho de 2024, a esmagadora maioria desses cálculos (realizados pela contadoria e pelos autores no JEF Previdenciário) estarão baixados. Pode-se concluir, também, que houve diálogo efetivo entre os integrantes da equipe, bem como entre estes e os procuradores das partes. Mérito da equipe, mérito dos advogados e mérito dos procuradores da Advocacia Geral da União (AGU), sendo resultado direto da observância das leis sistêmicas.

Ferraz destaca que “se o que se pretende é olhar para as interconexões, é preciso ligar os pontos, favorecer a comunicação e o vínculo, ouvir o sistema, seus elementos e oportunizar que a escuta seja recíproca”²²⁰.

As soluções apresentadas para a resolução de problemas foram construídas pela equipe levando em conta as disciplinas das organizações que aprendem, especialmente pensamento sistêmico e domínio pessoal, podendo representar ações que alavancaram o sistema com o claro objetivo de resolver problemas complexos e multifatoriais.

Os principais achados demonstram que as disciplinas do pensamento sistêmico e do domínio pessoal permitiram a construção das soluções dos problemas complexos e multifatoriais por parte da equipe da 4ª Vara Federal, especialmente por uma postura colaborativa e democrática dos integrantes da equipe. O aumento das sentenças prolatadas e das baixas processuais, a partir de julho de 2023, comprovaram a melhoria na eficiência e na produtividade da equipe.

A alavancagem nos pontos certos pode ser comprovada mediante a constância da produção, desde que as medidas adotadas passaram a produzir efeitos e se mantiveram constantes a partir de julho de 2023. Além disso, a redução significativa de processos conclusos há mais de 180 dias e a regularização do setor de cálculos, entre fevereiro de 2023 e outubro de 2023, comprovam que as medidas implementadas otimizaram a gestão processual.

Os dados colhidos na presente pesquisa permitem concluir que as disciplinas do pensamento sistêmico e do domínio pessoal podem auxiliar a construção de soluções com alavancagem efetiva quando se trata de problemas complexos e multifatoriais.

O(a)s líderes podem utilizar exemplos de sucesso na construção de uma equipe que pode se tornar excelente, desenvolvendo sua proficiência enquanto trabalha, podendo ser replicado o método de construção de soluções de problemas vivenciados pela equipe analisada.

Ademais, diversos pontos poderão ser objeto de pesquisas futuras que tragam o olhar atento do pesquisador para a indispensável interação entre gestão de

²²⁰ FERRAZ, op. cit., p. 183.

processos e gestão de pessoas, permitindo o aprimoramento do Judiciário e a construção da felicidade de todos os integrantes da equipe.

3 CONCEITOS PRÉVIOS NECESSÁRIOS

“Dê-me uma alavanca longa o bastante... e com uma das mãos, moverei o mundo”.²²¹

Arquimedes

Tendo em mira que o presente estudo desenvolveu a pesquisa empírica sobre ferramentas do processo eletrônico e que estas não são do conhecimento de todos, impõe-se sua apresentação de maneira sucinta.

O eproc começou a ser desenvolvido em 2003, pelo DTI, tendo ocorrido diversos aperfeiçoamentos ao longo desses 20 anos²²².

Como já referido, consideram-se **usuários internos** os magistrados, servidores e estagiários da Justiça Federal da 4ª Região (JF4R) e **usuários externos** todos os demais usuários do eproc (advogados, peritos, partes, etc.). Logo, as equipes dos gabinetes do TRF4 e das varas federais da JF4R compõem o grande grupo de usuários internos.

Dentre as várias funcionalidades do eproc do TRF4, a pesquisa-ação irá concentrar seu foco naquelas que são essenciais para a criação de minutas. Assim, todas as funcionalidades analisadas na presente pesquisa podem ser utilizadas por todos os usuários internos do TRF4 e da JF4R, sem qualquer restrição.

Por outro lado, parte-se do pressuposto de que o leitor da presente pesquisa poderá não conhecer o eproc e suas ferramentas específicas e o presente capítulo servirá de base para esclarecimento ao leitor sempre que necessário. Estando clara a intenção de informar o leitor, passa-se aos conceitos propriamente ditos.

Há dois ambientes eletrônicos distintos dentro do eproc e que se interrelacionam. Há um ambiente que controla o fluxo do processo, com seus eventos e documentos, sendo a parte visível para os usuários (internos ou externos) e que todos os usuários atuam gerando sua movimentação. Há outro **ambiente que controla a criação de documentos** que serão gerados pelos usuários internos e que serão carregados (ou inseridos) através de eventos do eproc. A criação de minutas –

²²¹ SENGE, op. cit., p. 33.

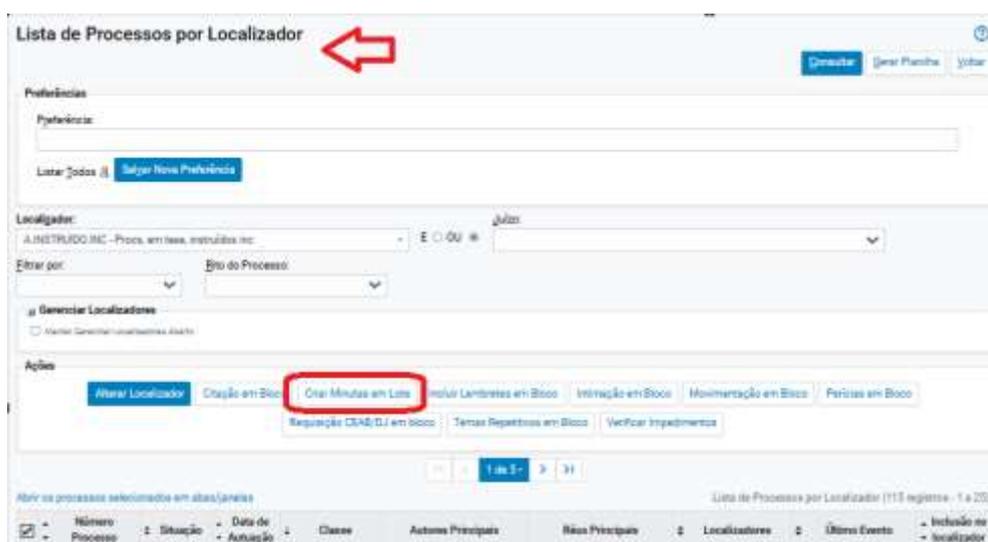
²²² TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO, 2014.

e o banco de dados decorrente dessa criação – faz parte desse segundo ambiente e sobre ele será conduzida a pesquisa.

Existe no eproc um sistema próprio para criação, consulta e utilização de minutas, possuindo lógica própria e funcionalidades específicas que foram criadas ao longo do tempo para facilitar o trabalho dos usuários internos (como, por exemplo, evitar cliques desnecessários) e que são indispensáveis para a utilização de outras funcionalidades, como a ATP²²³.

É possível criar minutas em bloco a serem aplicadas a diversos processos indicados pelo usuário interno através da ação “Criar minuta em lote”, como se constata do destaque em vermelho na Figura 9.

Figura 9 – Detalhe da tela de criação de minuta em Lote na lista de processos por localizador

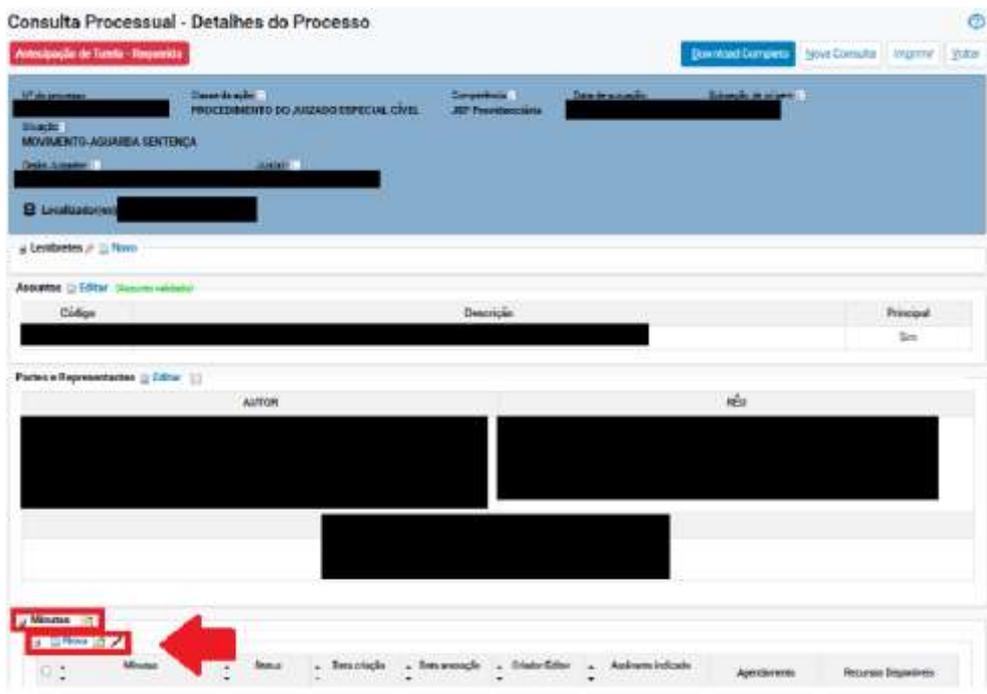


Fonte: elaborado pelo autor.

Outrossim, é possível criar minutas individualmente dentro de cada processo, através da ação “Nova” na opção “Minutas” na página de eventos dos autos do processo eletrônico, sendo destacadas tais funcionalidades em vermelho na Figura 10.

²²³ TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. TRF4 lança sistema que automatiza fases e acelera trâmite processual. **Portal do TRF4**, 15 fev. 2023. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=26704. Acesso em: 19 out. 2023.

Figura 10 – Detalhe da criação de minuta nos autos do processo eletrônico



Fonte: elaborado pelo autor.

Tanto a opção de “Criar minuta em lote” na listagem de processos como a opção “Nova” no item “Minutas” (selecionada individualmente na página de eventos dos autos do processo eletrônico) apresentam opções de seleção similar para a criação da nova minuta. A Figura 11 mostra a tela com as opções para criação de uma nova minuta e destaca em vermelho as três opções possíveis.

Figura 11 – Detalhe das opções que devem ser selecionadas para a criação de uma minuta nos autos do processo eletrônico

A imagem mostra a interface de usuário para a criação de uma nova minuta. O formulário é dividido em seções:

- Capa do Processo:** Campos para "Número do processo", "Classe de ação" (preenchido com "PROCEDIMENTO DO JUIZADO ESPECIAL CÍVEL"), "Competência" (preenchido com "JEF Previdenciária"), "Data de autuação", "Subseção de origem" e "Situação".
- Órgão Juizante:** Campos para "Órgão Juizante" e "Justiça".
- Localizador(es):** Campo para o número do localizador.
- Preferências:** Seção com um campo de texto para "Preferências" e botões "Listar Todos" e "Salvar Nova Preferência".
- Texto Inicial:** Seção com um campo de texto para "Tipo de documento/Modelo" e um botão "Listar Todos".
- Opções de Texto Inicial:** Duas opções de radio button: "Texto Padrão" e "Documento Base", ambas destacadas com um retângulo vermelho.

Fonte: elaborado pelo autor.

Faz-se necessário descrever cada um dos termos (destacados em vermelho na Figura 11):

- Preferências:** funcionalidade que permitirá parametrizar os diversos requisitos que precisam ser informados para a criação da nova minuta, evitando equívocos de preenchimento de programações e diminuindo cliques ao permitir que os parâmetros anteriormente registrados sejam sempre os mesmos nas demais novas minutas que serão criadas, inclusive permitindo a criação de minutas com base em modelo ou texto-padrão.
- Tipo de documento:** lista de tipos de documentos padronizados pelo eproc e que terão nomenclatura própria e cor específica. São exemplos: "***ALVARÁ***", "***ALVARÁ DE LEILÃO***", "***ALVARÁ DE SOLTURA***", etc.
- Modelo:** funcionalidade que permitirá criar minutas pelos usuários da unidade e que poderá estar personalizado conforme a vontade do usuário criador.

- d. **Texto Padrão:** funcionalidade que permitirá carregar um Texto Padrão previamente criado pelos usuários da unidade em um “Tipo de documento” padronizado no eproc.
- e. **Documento Base:** funcionalidade que permitirá utilizar o conteúdo de uma minuta criada anteriormente (anexada ou não a outro processo eletrônico) em um “Tipo de documento” padronizado pelo eproc.

Esses termos são essenciais para melhor compreendermos os problemas e ações construídas na pesquisa-ação.

Gize-se que a caixa “Texto Inicial” da criação da minuta a ser criada deverá indicar o “Tipo de documento” ou poderá utilizar um “Modelo”. Uma vez selecionado um “Tipo de documento”, permanecerá a necessidade de indicar um “Texto Padrão” ou um “Documento Base”.

Por outro lado, selecionado um “Modelo”, previamente criado pelo próprio usuário interno ou por outro usuário interno, desaparecem as opções “Texto Padrão” ou “Documento Base”.

Criada a minuta, encaminha-se o documento para apreciação e assinatura pelo magistrado no eproc.

Sob o aspecto da perspectiva do usuário magistrado, as minutas poderão conter equívocos ou inconsistências que exigirão a correção. Duas possibilidades surgem: (a) edição direta do documento eletrônico pelo magistrado, seguida de assinatura e juntada nos autos do processo eletrônico; ou (b) devolução para o integrante da equipe que minutou o documento eletrônico, com a criação automática de um lembrete que poderá ser (ou não) preenchido.

No caso de devolução da minuta ao integrante da equipe que minutou o documento, constará a devolução realizada de um relatório automatizado na “Página Inicial do sistema”.

Faz-se necessário, ainda, explicar como funciona (a) a ferramenta de pesquisa do eproc na base de dados das minutas criadas e (b) a estatística de produção de minutas dos integrantes das equipes da JF4R, pois foram empregados para apurar os dados que foram utilizados na pesquisa empírica.

A ferramenta de pesquisa do eproc permite realizar a busca de termos no conteúdo dos lembretes quando selecionado no menu lateral do eproc “Minutas” e “Área de Trabalho”, como se constata na Figura 12.

Figura 12 – Detalhe do campo de pesquisa a ser preenchido para a busca textual no campo dos lembretes das minutas

The screenshot shows the 'Minuta Área de Trabalho' interface. At the top, there are buttons for 'Consultar', 'Limpar Filtros', 'Gerar Planilha', and 'Excluir'. Below these, there's a search bar with the text 'Lembrete:'. To the right of the search bar, there are 'Listar Todos' buttons. The interface also shows filters for 'Tipo paginação' (set to 25 minutas por página) and 'Filtros básicos' and 'Filtros avançados minuta' sections.

Fonte: elaborado pelo autor.

O eproc permite pesquisar a quantidade de modelos criados, na respectiva unidade da JF4R, quando selecionado no menu lateral do eproc “Minutas” e “Modelos”, como se constata na Figura 13. A ferramenta permite gerar relatório da pesquisa em formato de planilha eletrônica (.xls).

Figura 13 – Detalhe do campo de pesquisa a ser preenchido para a busca dos Modelos criados pela unidade da JF4R.

The screenshot shows the 'Modelos Padrão' interface. At the top, there are buttons for 'Consultar', 'Limpar Filtros', 'Novo', 'Listar Instâncias', 'Desativar', 'Visualizar', 'Publicar', 'Retirar Publicação', 'Gerar Planilha', 'Importar', and 'Excluir'. Below these, there's a search bar with the text 'Conteúdo do modelo:'. To the right of the search bar, there's a 'Listar Todos' button. The interface also shows a section for 'CRITÉRIOS DE PESQUISA' with fields for 'Código Modelo', 'Descrição Modelo', and 'Tipo de documento'. There are also date selection fields for 'Data criação inicial', 'Data criação final', 'Data utilização inicial', and 'Data utilização final'. The 'Gerar Planilha' button is highlighted with a red box and a red arrow pointing to it.

Fonte: elaborado pelo autor.

Igualmente, é possível pesquisar a quantidade de textos-padrão criados na respectiva unidade da JF4R quando selecionado no menu lateral do eproc “Minutas” e “Texto-padrão”, sendo possível, ainda, gerar relatório em formato de planilha eletrônica (.xls), como se verifica na Figura 14.

Figura 14 – Detalhe do campo de pesquisa a ser preenchido para a busca dos Textos-Padrão criados pela unidade da JF4R.

Fonte elaborado pelo autor.

O eproc permite pesquisar a quantidade de minutas criadas pelos integrantes da equipe na respectiva unidade da JF4R quando selecionado no menu lateral do eproc “Minutas” e “Estatísticas”, como se vê na Figura 15. A ferramenta permite, igualmente, gerar relatório em formato de planilha eletrônica (.xls).

Figura 15 – Detalhe do campo de pesquisa a ser preenchido para a busca das Estatísticas de Minutas produzidas na unidade da JF4R.

Fonte: elaborado pelo autor.

Estabelecidos os conceitos necessários sobre o eproc e suas ferramentas, passa-se à análise da metodologia adotada nesta pesquisa-ação realizada.

4 METODOLOGIA

“Sua organização tem uma deficiência de aprendizagem?”²²⁴

Peter Senge

O capítulo metodológico narra os preparativos do mestrado e aponta os caminhos que foram tomados ao longo da pesquisa. E quanto aos caminhos que não foram tomados? Faz-se necessário deixar claro os motivos pelos quais foram preteridos.

Escolha implica renúncia. Renuncia-se a diversos caminhos quando se opta por um deles. A todo momento, o viajante que se aventura na pesquisa empírica necessita registrar as razões pelas quais se deram essas escolhas. Os motivos pelos quais optou por não seguir outro caminho. Exatamente como ocorre em uma viagem.

Bruna Angotti tem o mesmo sentimento quando afirma que:

Gosto da metáfora da pesquisa como uma viagem, planejada detalhadamente antes de ser iniciada, escolhendo cada paragem, os tempos em cada lugar, os locais a serem visitados e os meios para se fazer cada um dos percursos pensados. Sei que nem as pesquisas nem as viagens saem exatamente como planejado – os roteiros mudam na vivência, a partir do momento em que a aventura já começou. Ao término não há mais a viagem sonhada, nem a viagem vivida, mas a narrativa de como foi²²⁵.

A gestão de pessoas e o eproc utilizado na JF4R sempre andaram juntos. Diversas perguntas acompanham os usuários internos (magistrados, servidores e estagiários) do processo eletrônico desenvolvido pelo TRF4 no desempenho da atividade jurisdicional: como extrair o máximo de eficiência do eproc? Como facilitar o trabalho dos integrantes das equipes através do uso das ferramentas disponibilizadas no eproc? Como potencializar a produção, aumentando a quantidade sem perder qualidade? Como tornar o processo judicial célere com a efetiva participação da equipe?

²²⁴ SENGE, op. cit., p. 55.

²²⁵ ANGOTTI, B. **Da solidão do ato à exposição judicial**: uma abordagem antropológica-jurídica do infanticídio no Brasil. 2019. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. p. 53.

Essas perguntas merecem muitas pesquisas empíricas. Importante, então, fazer escolhas e restringir o âmbito do presente estudo.

4.1 As possibilidades

São inúmeros os caminhos metodológicos possíveis de serem seguidos em pesquisas empíricas. Contudo, as perguntas de pesquisa naturalmente apontam a direção do porto a que se pretende chegar e basta o pesquisador estar atento ao vento certo para o início da jornada.

Sêneca descreve de maneira poética esta metáfora:

Carta LXXI – Sobre o bem Supremo [...] 3. O arqueiro deve saber o que ele está tentando atingir, então deve apontar e controlar a arma por sua habilidade. Nossos planos malogram porque não têm objetivo. Quando um homem não sabe para qual porto ele está indo, nenhum vento é certo. O acaso tem assim, necessariamente, muito peso na nossa vida, porque nós vivemos ao acaso, sem objetivos.²²⁶

A pesquisa empírica é um caminho possível. Pesquisar o quê? Seria estudada a 4ª Vara Federal? É possível. Mas novas perguntas surgem: O fato de o pesquisador ocupar o papel de líder da unidade não abalaria a credibilidade do resultado? Como garantir que não houve manipulação dos resultados com o objetivo de atingir, a qualquer custo, a comprovação de alguma hipótese?

O ideal é o estudo de uma equipe do Judiciário em que o pesquisador não seja líder, gestor ou integrante da equipe. O pesquisador assumirá o papel de terceiro, conduzindo a pesquisa e anotando os resultados verificados. Nessa situação, não há qualquer compromisso com a confirmação (ou não) de quaisquer das hipóteses prévias. Não poderá alterar os dados ou impor sua vontade para a consecução de algum fim pretendido. Compromete-se, isso e tão somente, com a necessidade de relatar de maneira fiel e honesta o que presenciou e pesquisou. As hipóteses poderão ser confirmadas ou refutadas, bem como novas hipóteses poderão surgir ao longo da pesquisa, sem qualquer prejuízo à sua credibilidade.

²²⁶ SENECA. **Cartas de um estoico**: Um guia para a vida feliz. Tradução de Alexandre Pires Vieira. São Paulo: Montecristo Editora, 2021. v. 2. p. 47.

Surgiu a possibilidade de realização da pesquisa no gabinete da desembargadora federal Taís Schilling Ferraz do TRF4. Convite feito, convite aceito.

Quais as etapas e componentes que variam quando do desenho da pesquisa? Silva recorda que estes passam pelo seguinte caminho:

Delimitação de perguntas, a escolha de métodos e estratégias de condução da pesquisa, a identificação de respostas possíveis (hipóteses) e o enquadramento dos resultados desses esforços na construção de teorias (sociais ou jurídicas) ou conceitos (dogmáticos)²²⁷.

Epstein e King salientam que toda pesquisa empírica deve ser replicável, bem como o pesquisador deve procurar atingir um entre três fins (combinados ou não), quais sejam: (1) coleta de dados para o uso do próprio pesquisador ou de outros que vierem a ter contato com a pesquisa; (2) resumo de todos os dados coletados tendo em mira sua fácil compreensão; e, (3) uso dos dados que foram observados com o objetivo de aprender sobre os dados que se tem a intenção de levantar com o uso de inferências descritivas ou causais²²⁸.

Como tornar a presente pesquisa replicável? Como atender aos requisitos da replicabilidade desejável em toda pesquisa empírica?

Os autores referidos afirmam que não se deve esquecer que:

Quando você publica seu artigo, em algum lugar haverá um estudante segurando um bloco de papel com linhas amarelas com seu nome rabiscado sobre ele. Espere que tudo o que você faz vá ser escrutinado detalhadamente, que será testada qualquer explicação rival que você não explorou, e que será dissecada cada possível maneira pela qual você possa ser provado errado. Antecipe-se. Alcance cada uma dessas áreas antes do estudante. Quando você realizar pesquisa empírica, siga as regras da inferência²²⁹.

Parece que a replicabilidade do presente trabalho advirá exatamente da clareza dos passos seguidos pelo pesquisador para a obtenção dos dados. A metodologia, portanto, assume papel importante para a futura replicabilidade do estudo em outras equipes do Judiciário.

²²⁷ SILVA, F. DE S. E. Vetores, desafios e apostas possíveis na Pesquisa Empírica em Direito no Brasil. **Revista de Estudos Empíricos do Direito**, v. 3, n. 1, p. 24–53, jan. 2016. p. 46.

²²⁸ EPSTEIN, L.; KING, G. **Pesquisa Empírica em Direito**: as regras de inferência. São Paulo: Direito GV, 2013. p. 23.

²²⁹ *Ibid.*, p. 47.

Tendo em mira as perguntas e os requisitos da pesquisa empírica, passa-se à demonstração da escolha dos métodos e estratégias de condução da pesquisa.

4.2 A escolha dos métodos

O método de coleta dos dados, análise das informações e construção do conhecimento para o desenvolvimento da pesquisa deve obedecer a um formato que permita ser replicado cientificamente. Qual o método a ser adotado? Ele está intimamente vinculado com o objeto da pesquisa.

Impõe-se registrar o caminho seguido ao longo da pesquisa, especialmente quanto ao objeto analisado e suas implicações metodológicas.

O pré-projeto de pesquisa apresentava como objetivos a transformação da prestação jurisdicional, procurando fomentar a qualificação permanente dos usuários quanto às ferramentas do processo eletrônico e potencializar a sugestão de novas ferramentas para o enfrentamento de novos problemas. Seria possível, ainda, a ocorrência de um incremento na agilidade e produtividade na prestação jurisdicional, bem como a efetiva participação dos gestores e dos integrantes das equipes na criação e implementação nas respectivas unidades, o que geraria o aprimoramento dos fluxos de trabalho das unidades. Salientava, ainda, a oportunidade de fortalecimento e incremento dos vínculos afetivos entre os integrantes da equipe, bem como o reforço do sentimento de pertencimento dos usuários internos do processo eletrônico.

O problema de pesquisa que se apresentava era o seguinte: as ferramentas disponíveis no processo eletrônico estão sendo aproveitadas em seu pleno potencial ou há espaço para incremento, com potenciais ganhos de eficiência, produtividade e bem-estar dos usuários?

Aprovado o pré-projeto, iniciam-se as disciplinas do mestrado profissional da Enfam, no primeiro semestre de 2022.

Diversos fatores permitiram a evolução do pré-projeto de pesquisa, tendo destaque os diálogos com o Orientador e o estudo das disciplinas ao longo do curso.

A primeira evolução do projeto ocorreu durante as primeiras aulas do Mestrado e restou claro ao pesquisador que o objetivo geral seria no sentido de analisar o impacto das ferramentas do processo eletrônico na gestão de equipes,

identificando impactos positivos e negativos. Já os objetivos específicos girariam em torno de (a) analisar a evolução das ferramentas do processo eletrônico ao longo dos últimos anos, (b) fomentar a necessidade de os gestores dignificarem cada um dos integrantes da equipe, (c) esclarecer se as ferramentas do processo eletrônico impactam a gestão das equipes, (d) avaliar métodos de aperfeiçoamento das equipes e (e) propor aos gestores métodos que potencializem a produtividade e incrementem relacionamentos saudáveis nas equipes.

O problema de pesquisa que se colocava era o seguinte: as ferramentas do processo eletrônico impactam a gestão das equipes? Constatado o impacto, perguntaríamos: o impacto ocorre na gestão das equipes, com reflexos na produtividade e clima organizacional? Constatado o impacto das ferramentas do processo eletrônico na gestão das equipes, com reflexos na produtividade e clima organizacional, perguntaríamos novamente: esse impacto é positivo ou negativo? Havendo a constatação de impacto negativo, faríamos nova pergunta: quais são os impactos negativos e é possível eliminá-los ou minimizá-los? Havendo a constatação de impacto positivo, faríamos uma última pergunta: quais são os impactos positivos e é possível fomentá-los?

Nesse desiderato, impunha-se realizar um recorte epistemológico: seriam analisadas teorias sobre gestão de pessoas e a necessidade ética do aperfeiçoamento do magistrado, partindo da premissa de que o magistrado deve fomentar em sua equipe a necessidade de melhoramento técnico (aperfeiçoamento na entrega da tutela jurisdicional) e relacional (cultivo de relacionamentos saudáveis).

Ainda, outro recorte seria necessário: dentre as metodologias existentes, far-se-ia um estudo de técnicas de metodologia ativa (andragogia) que permitam ao magistrado gestor aproveitar a oportunidade de aperfeiçoamento técnico seu e da equipe (ferramentas do processo eletrônico) para fomentar o cultivo de relacionamentos saudáveis no âmbito da equipe.

A disciplina de Seminário de Pesquisa e Metodologia (PEM) foi fundamental para o amadurecimento da pesquisa, pois lançou luzes sobre a metodologia de pesquisa quando permitiu submeter aos discentes e docentes a pesquisa que se iniciava. Foram apontados diversos pontos que exigiram recorte, exclusão e meditação. Chegou-se ao amadurecimento da pergunta de pesquisa.

4.3 A pergunta de pesquisa

Assim, a pergunta de pesquisa do presente trabalho é a seguinte: **“Quais são os impactos positivos em uma equipe do Judiciário que utiliza as ferramentas do eproc? É possível fomentá-los?”**.

O projeto de pesquisa passa a contar, assim, com foco mais restrito e precisa ser reorientado o caminho. Opta-se por analisar as ferramentas do eproc (e não do processo judicial eletrônico (PJe), por exemplo) e a gestão de equipes do Poder Judiciário enquanto ocorrem suas interações.

Novos rumos, novos caminhos. Sempre mantendo a caminhada em razão da lição de Lucrécio no sentido de que, exatamente como ocorre com o trovão, somente se cresce indo (*crescit eundo*), ou seja, o crescimento ocorre quando estamos em movimento²³⁰.

4.4 Como realizar a pesquisa-ação

Michel Thiollent entende que a pesquisa-ação é uma metodologia de pesquisa empírica e que (a) envolve pesquisa social, (b) trata de ações coletivas, (c) busca resolução de problemas ou transformação²³¹. Tais conceitos aplicam-se à pesquisa empírica realizada, pois a pesquisa envolveu o relacionamento entre integrantes da equipe, é eminentemente social, as ações empregadas pela equipe demandavam ações coletivas do grupo e buscou-se a resolução de problemas e a transformação do modo como a equipe interage e trabalha.

Registre-se, desde logo, que a pesquisa-ação realizada levou em consideração as exigências científicas e requisitos elencados por Thiollent, sendo este o balizamento teórico-metodológico.

A pesquisa-ação envolveu uma ação planejada de caráter organizacional com diretrizes explícitas de ação transformadora, qual seja, a intenção de construir soluções aos problemas reais enfrentados pela equipe, sempre atento às prioridades da equipe pesquisada.

²³⁰ LUCRÉCIO. **Sobre a Natureza das Coisas**: De rerum natura. Belo Horizonte: Autêntica, 2021. p. 482.

²³¹ THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 13.

Buscou-se dar destaque à análise de diferentes formas de ação, descrevendo concretamente as situações encontradas e com intervenções ou ações tendo como norte a resolução de problemas apontados como relevantes pela equipe e prestigiando a ética do diálogo.

O método dedutivo está presente na pesquisa-ação realizada quando partimos da análise do geral para o particular, assim como o método indutivo opera efeitos na pesquisa empírica quando o particular permite chegar ao geral e a grande qualidade da pesquisa-ação é um constante vaivém entre esses métodos.

A coleta de dados ocorreu por meio de diversas ferramentas – sendo elas: (a) entrevistas individuais; (b) entrevistas com grupos focais; e, (c) questionários eletrônicos com toda a equipe ou com grupos focais –, que serão narradas pormenorizadamente em cada etapa.

Buscou-se criar perguntas que permitissem tanto a análise quantitativa de dados, inclusive com a criação de gráficos, bem como a análise qualitativa das respostas dos integrantes da equipe, como será devidamente apontado neste capítulo.

A análise temática dos dados procurou seguir o roteiro de Souza, tendo o pesquisador percorrido um caminho de (1) familiarização com os dados, (2) geração dos códigos iniciais, (3) busca de temas potenciais, (4) revisão dos temas, (5) definição e nomeação dos temas e (6) produção do relatório e relato científico da análise²³².

Souza registra que uma das vantagens da análise temática é que esta:

[...] pode gerar muitos *insights* não antecipados pelo pesquisador, o que só contribui para uma análise frutífera. Mais especificamente, a recursividade durante as etapas (na interação constante entre dados, referências bibliográficas, experiências do pesquisador, dentre outros elementos) colabora para novas descobertas. O tratamento apurado sobre os códigos inicialmente vistos como “outras respostas” é um exemplo de como por vezes um único código, porém diferente, de destaque e novo, recebe merecidamente (e sob a coerência do método usado) o valor de um tema e pode contribuir para que outras pesquisas passem a investigar e aprofundar esse ponto²³³.

²³² SOUZA, L. K. de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, p. 51–67, 2019.

²³³ *Ibid.*, p. 63.

Tal situação efetivamente ocorreu na presente pesquisa empírica, especialmente tendo em mira que se trata de uma pesquisa-ação e que os construtos foram construídos na medida em que a equipe e o pesquisador identificaram os problemas que precisavam ser solucionados em face dos dados colhidos na pesquisa empírica.

Demonstram-se os quadros de referência teórica na pesquisa-ação, relacionando-as com a pesquisa e contribuindo de forma decisiva quando o pesquisador dialoga com os integrantes da equipe durante o andamento da pesquisa, permitindo ao grupo deliberar e decidir com a maior quantidade de dados possíveis, extrair o máximo de informações desses dados e construir o conhecimento que exsurge dessas informações.

Thiollent defende que a pesquisa-ação tem uma série de exigências indispensáveis para seu enquadramento como pesquisa no âmbito das ciências sociais e que deve ser conduzida de acordo com exigências científicas específicas. Sustenta que a natureza argumentativa desse método é explícita e que é possível estabelecer uma conexão entre o raciocínio hipotético e as exigências de comprovação e as argumentações dos pesquisadores e integrantes da equipe²³⁴.

Faz-se mister registrar que a pesquisa empírica realizada teve como verdadeiro mantra oportunizar a vivência do diálogo, pois todas as interpretações da realidade observada pelo pesquisador e pelos integrantes da equipe resultaram de diálogos ocorridos ao longo da pesquisa e que absolutamente todas as ações transformadoras foram deliberadas pelos integrantes da equipe. O pesquisador teve oportunidade de fala e os integrantes da equipe exercitaram a escuta ativa. O inverso também ocorreu. Como será demonstrado na presente dissertação, vive-se na era da ética do diálogo e esse norte moral foi incessantemente conferido ao presente trabalho.

Construímos um ambiente horizontal quanto às relações de poder quando da identificação dos problemas e propostas de soluções, na medida em que todos tiveram voz e suas opiniões foram respeitadas, pouco importando se era líder, gestor ou integrante da equipe. O alinhamento de todos (pesquisador e integrantes da

²³⁴ THIOLLENT, op. cit.; p. 19.

equipe) ocorreu para a efetiva busca de resolução de problemas em favor da própria equipe.

O conceito de equipe e suas implicações, especialmente o ponto em que a equipe é muito maior do que a soma dos seus integrantes, deveria ser construído de maneira colaborativa e cooperativa, a partir do fomento do uso das ferramentas do eproc. Vínculos profissionais e emocionais poderiam ser reforçados entre os integrantes da equipe.

O presente trabalho narra essas vivências e buscas, direcionando o olhar do pesquisador sobre pequeníssima fração da história dos integrantes do gabinete que trabalham sob a liderança da desembargadora Taís (equipe pesquisada). A fração de tempo compreende o momento em que todos os integrantes da equipe deram um voto de confiança ao pesquisador e seguiu até a conclusão da pesquisa-ação.

Vidas que se entrelaçaram e vibraram em uníssono, nesse pequeníssimo período de tempo, todos alinhados à intenção de fazer o seu melhor individualmente e em equipe para o fim único de solucionar os problemas que se apresentavam.

5 O ROTEIRO DA PESQUISA-AÇÃO

“Prisioneiros do sistema ou prisioneiros do nosso próprio mundo?”²³⁵.

Peter Senge

Há um capítulo inteiro do livro de Thiollent para esclarecer a concepção e organização da pesquisa e deixa claro que o roteiro proposto é aberto e permite outras possibilidades, apenas entendendo que estação da fase exploratória será sempre o ponto de partida e que a divulgação dos resultados dos estudos será sempre o ponto de chegada da pesquisa-ação²³⁶.

Assim, passa-se a esclarecer que se adotou o seguinte roteiro na presente pesquisa-ação: (I) fase exploratória, (II) fixação do tema de pesquisa, (III) plano de ação, (IV) colocação dos problemas, (V) teoria aplicável para a solução dos problemas, (VI) hipóteses que solucionem os problemas, (VII) construção dialogada das ações, (VIII) observação e representatividade qualitativa (amostra intencional), (IX) coleta de dados, (X) aprendizagem e processo de investigação, (XI) comunicação entre especialistas e interessados dentro da equipe e (XII) divulgação externa ou fase devolutiva.

Passa-se à análise de cada etapa pormenorizadamente.

5.1 O problema inicial da pesquisa e que antecede a pesquisa-ação

O problema inicial que orienta a pesquisa empírica diferencia-se dos problemas identificados pela equipe em que se buscam soluções dialogadas na pesquisa-ação. Somente é possível realizar uma pesquisa-ação quando o pesquisador tem claro qual o problema que pretende investigar e que, necessariamente, receberá recortes quando da concepção e organização da pesquisa. Há, ainda, os objetivos da pesquisa e os objetivos da ação, que não se confundem e se relacionam.

²³⁵ THIOULENT, op. cit., p. 70.

²³⁶ Ibid., p. 55.

Impõe-se a apresentação do problema, apontando expressamente as perguntas que a pesquisa investigou e procurou responder com a pesquisa-ação realizada.

Parte-se do pressuposto de que as ferramentas do eproc impactam a gestão das equipes.

Relembrando o problema que se coloca: **“Quais são os impactos positivos em uma equipe do Judiciário que utiliza as ferramentas do eproc? É possível fomentá-los?”**.

Essas perguntas restringem o horizonte de possibilidades de investigação e permitem apontar o norte a ser seguido durante a construção e desenvolvimento da pesquisa-ação. Mas alguns ajustes precisavam ser feitos para que a rota ficasse a mais clara possível.

A magnitude do problema a ser solucionado decorre da gigantesca produção de minutas pela equipe, pois foram produzidas, conferidas e anexadas aos respectivos processos 13.338 minutas de despachos, votos e acórdãos no período de 01/01/2023 a 31/12/2023.

Como já dito, realizou-se um corte epistemológico: foram analisadas teorias sobre gestão de pessoas com vivência da ética do diálogo entre todos os integrantes da equipe para a correta identificação dos problemas e construção de soluções pela equipe.

Recorda-se qual corte epistemológico mostrou-se necessário: dentre as ações possíveis, seriam sugeridas aquelas que utilizassem as ferramentas do eproc como meio para atingir a resolução dos problemas, tendo o cuidado de procurar apresentar, quando possível, formas de medição quantitativas dos fatores pesquisados.

A presente pesquisa-ação contém “propostas ‘eficientizantes’ das áreas organizacional e tecnológicas”²³⁷, pois buscam construir com a equipe o fomento do uso de ferramentas tecnológicas do eproc e aumentar a eficiência do modo como a equipe se organiza e como cada participante desenvolve suas atividades.

A ação problemática merece investigação para ser elaborada e conduzida, pois não se enquadra como trivial e ocorre em um contexto organizacional em que o

²³⁷ THIOLENT, op. cit., p. 21.

problema de fomento de uma tecnologia (ferramentas do eproc) exigem que a informação flua dentro da equipe e condicionantes sociais precisam ser destacados na pesquisa.

Precisamos investigar se há detentores do conhecimento do eproc interessados em compartilhar o conhecimento dentro da equipe e integrantes interessados em adquirir esses conhecimentos. Cabe ao pesquisador atuar como criador de espaços de contato entre os interessados, criando ambientes propícios para a livre circulação de informações e que permitiram a construção conjunta do conhecimento. Exatamente como ocorre na área econômica, em que compradores e vendedores encontram-se em lugares específicos e propícios para realizar negócios.

O pesquisador não substituiu a atividade da própria equipe, sempre discutindo as iniciativas propostas por eles. Registre-se que os integrantes da equipe devem fazer algo em proveito próprio e desempenham um papel efetivamente ativo na mudança da realidade dos fatos.

Thiollent recorda que:

Nesta perspectiva, é necessário definir com precisão, de um lado, qual é a ação, quais são os seus agentes, seus objetivos e obstáculos e, por outro lado, qual é a exigência do conhecimento a ser produzido em função dos problemas encontrados na ação ou entre os atores da situação.²³⁸

Os agentes da pesquisa realizada são a líder (desembargadora Taís Schilling Ferraz), os gestores (desembargadora, assessor e chefe de gabinete) e todos os demais integrantes da equipe. Os objetivos da pesquisa-ação relacionados aos obstáculos constatados na pesquisa foram construídos de maneira democrática, dialogada e horizontalizada, sempre tendo em mira a necessidade de que o conhecimento a ser produzido estivesse relacionado com as ferramentas do eproc.

Houve ampla e explícita interação entre o pesquisador e os integrantes da equipe e desta interação resultou uma ordem de prioridades dos problemas a serem pesquisados, bem como as respectivas soluções a serem construídas pela equipe. Os integrantes da equipe jamais foram objeto de investigação, mas, isso sim,

²³⁸ THIOLLENT, op. cit., p. 22.

analisou-se a situação da interação da equipe e os problemas de diferentes naturezas identificados durante a pesquisa-ação.

O objetivo da pesquisa-ação foi a tentativa de resolver (ou ao menos esclarecer) os problemas da situação identificada, com o acompanhamento detalhado das decisões, das ações delas decorrentes e de toda a atividade volitiva dos integrantes da equipe. Buscou-se, incessantemente, aumentar o conhecimento do pesquisador e o conhecimento dos integrantes da equipe (através de uma troca constante e efetiva), incrementando o nível de consciência sobre o problema e a certeza de que a equipe é muito maior do que a soma dos indivíduos, tendo como fim último a construção coletiva das soluções.

Utilizou-se nova ferramenta tecnológica ao longo da pesquisa-ação após a Qualificação ocorrida em 29/11/2023, qual seja, a Inteligência Artificial Generativa (ChatGPT) da empresa OpenAI.

ChatGPT é uma abreviatura decorrente da capacidade de o modelo engajar em conversas de texto (“Chat”) através de uma arquitetura de linguagem desenvolvida pela OpenAI com capacidade de gerar textos (G de “Generative”), inicialmente treinada em uma vasta quantidade de dados antes de ser ajustado para tarefas específicas (P de “Pre-Trained”) e com arquitetura de rede neural (T de “Transformer”)²³⁹.

O uso do ChatGPT versões 4.5 turbo e 4.0 (*omni*), ambas versões pagas (plus), ocorreram para realizar a análise e processamento dos dados colhidos ao longo da pesquisa-ação, tendo se mostrado extremamente acurado e completo o resultado, o que será apontado ao longo da dissertação.

Consigna-se, ainda, que tanto o prompt apresentado pelo pesquisador como a fórmula utilizada pelo ChatGPT estão disponíveis para consulta e análise no Apêndice A da presente dissertação.

Registre-se, por fim, que todos os participantes aceitaram livremente participar da presente pesquisa empírica e assinaram o respectivo Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).

²³⁹ LOCK, S. Artificial intelligence AI What is AI chatbot phenomenon ChatGPT and could it replace humans? What is the AI bot ChatGPT? Who made it? **The Guardian**, 5 dez. 2022. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2022/dec/05/what-is-ai-chatbot-phenomenon-chatgpt-and-could-it-replace-humans>. Acesso em: 10 jun. 2024.

Faz-se necessário, agora, descrever cada etapa da pesquisa-ação, com suas peculiaridades, achados e conclusões que permitiriam o avançar da pesquisa.

5.2 Uma visão ampla do mapa percorrido na pesquisa-ação

A narrativa dos vários caminhos tomados ao longo da presente pesquisa-ação seguiu um plano geral que foi efetivamente percorrido quando da realização da pesquisa empírica. Diversas ferramentas foram utilizadas para a obtenção dos dados e informações necessários para a construção do conhecimento. As diversas decisões tomadas quando da opção de seguir em um sentido em detrimento de outros serão explicadas de maneira pormenorizada ao longo do presente capítulo. Contudo, um breve mapa deve ser narrado para que se tenha ideia do percurso total, tendo por único escopo facilitar a compreensão das especificidades dessa grande viagem.

Primeiro, realizaram-se entrevistas individuais semiestruturadas com um grupo focal específico com o intuito de realizar a fase exploratória da pesquisa-ação. Na sequência, encaminhou-se questionário eletrônico “Futuro Desejado” para todos os integrantes da equipe. De posse desses dados, reuniram-se os gestores e o pesquisador para a análise dos resultados quantitativos e qualitativos, a fim de alinhar quais seriam as soluções adotadas pela equipe e quais seriam as estratégias de trabalho.

Consigna-se que o gabinete é dividido em diversos núcleos que correspondem a cada uma das matérias de competência da 6ª Turma do TRF4. Há no gabinete da pesquisa-ação os núcleos de (a) incapacidade (englobando aposentadoria por invalidez, incapacidades temporárias, pensão por morte, auxílio maternidade, auxílio-reclusão, auxílio-acidente e benefícios assistenciais), (b) saúde (medicamentos e procedimentos), (c) ATC e ARI (aposentadoria por tempo de contribuição, englobando aposentadoria rural), (d) agravos de instrumento (englobando diversos assuntos) e (e) 3ª seção (englobando Corte Especial e plenários judiciais, pois a 6ª Turma integra a 3ª Seção).

Esclarece-se que se adotou na presente pesquisa empírica as denominações “setor de incapacidade” e “setor de tempo rural” para o conjunto de integrantes da equipe que desenvolviam suas atividades nesses núcleos e que enfrentavam esses temas em suas atividades diárias.

Alinhadas as estratégias, identificadas as necessidades e estabelecidos os critérios de medição, iniciou-se o projeto de implementação das soluções com o setor de incapacidade. Na sequência, reuniram-se os integrantes do setor de incapacidade e o pesquisador para dialogar como seria desenvolvida a atividade. Implementadas as soluções, encaminhou-se questionário eletrônico para colher as impressões dos integrantes do setor de incapacidade e reuniram-se novamente os gestores e o pesquisador para análise dos dados obtidos.

Realinhadas as estratégias, confirmadas as necessidades e mantidos os critérios de medição diante dos dados e das informações obtidos com o setor de incapacidade, seguiu-se o projeto com o setor de tempo rural. Ato contínuo, reuniram-se os integrantes do setor de tempo rural e o pesquisador para dialogar como seria desenvolvida a atividade, inclusive com o relato das impressões dos integrantes do setor de incapacidade para os colegas do setor de tempo rural. Iniciada a implementação da solução, encaminhou-se questionário eletrônico para todos os integrantes do setor de incapacidade.

Nesse ponto, ocorreu situação inesperada. Restaram inviabilizadas as reuniões telepresenciais dos integrantes do setor de tempo rural com o pesquisador e dos gestores com o pesquisador após a implementação das medidas em razão do desastre climático ocorrido a partir do dia 24/04/2024 no Rio Grande do Sul (RS)²⁴⁰ e que permaneceu durante todo o mês de maio de 2024²⁴¹. Em face dessa situação anômala, encaminharam-se questionários eletrônicos para todos os integrantes do setor de tempo rural e para os gestores e que abarcavam o conteúdo que seria desenvolvido em reunião telepresencial.

Consolidados os dados das respostas dos integrantes do setor de tempo rural e dos gestores, procedeu-se à análise da produção de modelos e texto-padrão da unidade, bem como da produção individual de minutas de todos os integrantes dos

²⁴⁰ RIO GRANDE DO SUL. **Decreto n. 57.596, de 1 de maio de 2024**. Declara estado de calamidade pública no território do Estado do Rio Grande do Sul afetado pelos eventos climáticos de chuvas intensas, COBRADE 1.3.2.1.4, ocorridos no período de 24 de abril a 1o de maio de 2024. Disponível em: <https://www.diariooficial.rs.gov.br/materia?id=997980>. Acesso em: 1 jun. 2024.

²⁴¹ RIO GRANDE DO SUL. **Decreto n. 57.634, de 24 de maio de 2024**. Suspende e prorroga prazos, em caráter extraordinário, com fundamento na Lei Complementar no 16.129, de 16 de maio de 2024, em razão do estado de calamidade pública declarado pelo Decreto no 57.596, de 1o de maio de 2024, e reiterado pelo Decreto no 57.600, de 4 de maio de 2024. Disponível em: <https://www.diariooficial.rs.gov.br/materia?id=1000503>. Acesso em: 1 jun. 2024.

setores de incapacidade e tempo rural, limitando a coleta até o início da catástrofe climática.

Por fim, os achados da pesquisa empírica foram apresentados à equipe em reunião devolutiva, encerrando-se a pesquisa-ação. O presente capítulo trata detidamente de cada uma dessas fases da pesquisa-ação, devendo-se começar pelos primeiros movimentos do início da caminhada.

5.3 A fase exploratória e o grupo focal

A fase exploratória permitiu a construção do plano de ação da pesquisa-ação.

Constatou-se que a ampliação do TRF4, com a criação de 12 novos cargos de desembargadores federais, em 2022²⁴², havia impactado seriamente todos os gabinetes da Corte, pois ocorreu movimentação intensa de servidores entre os gabinetes antigos e novos e a redução do número dos integrantes da equipe no gabinete que já existia antes da ampliação do tribunal.

Novos gestores assumiram suas funções no gabinete da equipe pesquisada, integrantes da equipe saíram e outros vieram para a unidade. Alguns já se conheciam há bastante tempo e outros passaram a conviver após as movimentações no TRF4. Momento de mudança forte e, ao mesmo tempo, oportunidade para identificar problemas e construir soluções.

A metáfora da agricultura é a que melhor se aplica ao momento vivido pela equipe pesquisada. O solo exigiria trabalho da equipe e recompensaria o esforço florescendo e frutificando a mancheias. A semente que fica guardada no solo escuro e frio somente germinará quando estiverem presentes as condições propícias e o agricultor realizar todo o trabalho que lhe compete. Terra revirada e encharcada pela água das tempestades da vida traz à luz a semente e retira sua dormência. Mas não basta estar exposta. Exigir-se-á do agricultor, necessariamente, cuidado e cultivo,

²⁴² TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. TRF4 criará duas turmas julgadoras que serão instaladas nas capitais dos estados de SC e PR. **Portal do TRF4**, 26 maio 2022. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=16539. Acesso em: 22 out. 2023.

proteção e incentivo e este deverá fazer tudo o que estiver a seu alcance. Todos os integrantes da equipe são agricultores.

Coisa interessante. Mesmo que o agricultor se dedique ao máximo, nada germinará se não estão presentes as condições necessárias quando ainda não é tempo. Fato interessantíssimo. Ainda que o agricultor se dedique ao máximo e estejam presentes as condições necessárias, o agricultor jamais poderá acelerar (sequer por um milésimo de segundo) a germinação, floração e frutificação, na medida em que estas ocorrem no seu tempo próprio e inexorável. Cabe ao agricultor, tão somente, limpar a terra, preparar o solo, plantar as sementes, cuidar da germinação, proteger o broto, garantir o crescimento, acompanhar a floração e recolher os frutos, tudo no seu tempo oportuno. As consequências das ações de cada fase desenvolver-se-ão por leis próprias e inexoráveis. Assim também ocorre nas equipes do Judiciário.

Ciente dessa realidade, fez-se necessário conhecer especificamente a equipe através do uso do roteiro de Thiollent²⁴³.

Quem são os atores da equipe? Como se relacionam os integrantes? Os integrantes da equipe convergem, estão em atrito ou estão em conflito aberto? Quem toma as decisões na equipe? Como se tomam as decisões na equipe? Quais são os objetivos tangíveis da ação e os critérios de sua avaliação? É possível dar continuidade à ação apesar das dificuldades? Como assegurar a participação dos integrantes da equipe e assegurar suas sugestões? Como controlar o conjunto do processo e avaliar os resultados? Como obter dados que nos permitam identificar áreas temáticas e construtos da pesquisa empírica?

Optou-se pelo uso da ferramenta da entrevista semiestruturada para a obtenção das respostas a essas perguntas, iniciando o diálogo do pesquisador com a equipe.

Realizaram-se entrevistas semiestruturadas pelo Zoom, com um grupo focal composto pela líder, gestores (assessor e chefe de gabinete), bem como com os integrantes da equipe que estão há mais tempo e menos tempo na equipe.

Qual o motivo desse recorte? Por que esses integrantes da equipe? Por que o uso da ferramenta eletrônica Zoom?

²⁴³ THIOLLENT, op. cit., p. 79.

Primeiro, porque não havia tempo para ouvir individualmente (em entrevistas semiestruturadas) todos os integrantes da equipe. Segundo, a fala do grupo focal permitiu ao pesquisador entrar em contato com a visão de quem realiza a gestão da unidade, bem como daqueles que não ocupam o papel de gestores. Terceiro, esse formato permitiu conhecer minimamente a unidade, suas necessidades e expectativas relacionadas à gestão de pessoas e de processos. Quarto, o fato de que o diálogo com integrantes da equipe do grupo focal abarcou aqueles que estão há mais e menos tempo na unidade, permitindo ao pesquisador ter uma noção de como interagem os gestores com os demais integrantes da equipe, identificando eventuais pontos de atrito e de convergência no relacionamento da equipe.

Optou-se pela utilização de videoconferências pela plataforma Zoom, pois (1) o pesquisador reside em Passo Fundo e grande parte dos integrantes da equipe atuam em Porto Alegre, distante 300 km, (2) a equipe desenvolve teletrabalho parcial com praticamente todos os integrantes da equipe, (3) um dos integrantes da equipe que desenvolve teletrabalho reside na Alemanha e (4) a plataforma Zoom permitiu a gravação em meio audiovisual de todas as reuniões.

A entrevista semiestruturada apresentou sete grandes eixos de perguntas abertas e que possuíam objetivos específicos²⁴⁴. O Quadro 18 apresenta de maneira clara as perguntas e sua contextualização com os objetivos pretendidos na fase exploratória.

Quadro 19 – Eixos, perguntas e objetivos pretendidos na entrevista semiestruturada na fase exploratória.

Eixo	Pergunta	Objetivo pretendido
1	Fale um pouco sobre você, sua família e sua equipe.	Conhecer a vida do(a) entrevistado(a) e quebrar o gelo da atividade.
2	Fale um pouco sobre o seu trabalho: sua relevância, sobre o trabalho da equipe, como você vê sua equipe e como a equipe vê você.	Conhecer o modo como o (a) entrevistado(a) vê e vivencia seu trabalho, com especial foco na impressão do entrevistado(a) relacionada com os demais integrantes da equipe.
3	O que é um gestor? O que um gestor deveria fazer? O que você espera de um gestor?	Conhecer qual a visão de gestor para o(a) entrevistado(a) e seu conhecimento sobre essa atividade.
4	Necessito de capacitação relacionada com as ferramentas do eproc? Qual o meu nível de conhecimento das	Medir a percepção do(a) entrevistado(a) quanto a seu nível de conhecimento relacionado com

²⁴⁴ DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, p. 213–225, jul. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/QPr8CLhy4XhdJsChj7YW7jh>. Acesso em: 26 out. 2023.

Eixo	Pergunta	Objetivo pretendido
	ferramentas do eproc (Lickert – 1 a 5)? Qual o nível de conhecimento da equipe quanto às ferramentas do eproc (Lickert – 1 a 5)?	as ferramentas do eproc e sua percepção sobre o nível de conhecimento do grupo.
5	Como está o seu relacionamento com a equipe? Como está o relacionamento dos integrantes da equipe? O que te traz felicidade? Há vida no trabalho?	Conhecer a percepção do(a) entrevistado(a) quanto ao seu relacionamento com a equipe e entre os integrantes para identificar convergências, atritos ou conflitos na equipe.
6	O que você espera de sua equipe?	Conhecer a percepção do(a) entrevistado(a) quanto à sua visão de equipe, seu papel nela e o papel dos demais integrantes.
7	Quais pontos precisam ser cultivados/trabalhados com a equipe (produção e/ou relacionamento, etc)?	Conhecer a percepção do(a) entrevistado(a) quanto ao cultivo de fatores intrínsecos de motivação na equipe, deixando claro que a escolha do verbo “cultivar” foi intencional e já apresenta uma proposta para ser vivenciada na pesquisa-ação.

Fonte: elaborado pelo autor.

As entrevistas telepresenciais foram realizadas com a líder, o assessor e integrante mais antigo na equipe, a chefe de gabinete e com o integrante mais novo na equipe (identificados aleatoriamente como E1, E2, E3 e E4, de modo a preservar a identidade dos informantes), totalizando mais de quatro horas gravadas no Zoom e degavadas com o auxílio da ferramenta eletrônica Reshape²⁴⁵.

O **eixo 2** tratava do trabalho da equipe e sua relevância social.

Os entrevistados apresentaram convergência quanto às respostas do eixo 2. Todos entendem que o trabalho desempenhado é relevante, especialmente perante a sociedade, pois as demandas tratadas no gabinete envolvem direitos sociais como assistência social, previdência e saúde.

O E1 ressalta termos como “carinhosos”, “organizados”, “respeitosos”, “cuidadosos” e “focados” quando fala da equipe. Idêntica impressão têm os demais entrevistados, tendo acrescentado “engajamento”, “autonomia” e “muito competentes” o E3. Além dos termos “focados”, surge a impressão de que os integrantes da equipe “compram as brigas juntos”, como referido pelo E4, podendo ser interpretado como uma qualidade no sentido de que estão unidos para o enfrentamento das dificuldades que surgiram e surgem, o que denota convergência entre os integrantes. O E3 aponta

²⁴⁵ Foi utilizado o software Reshape. Disponível em: <https://app-v2.reshape.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2023.

dúvida no sentido de que poderia ser mais produtivo(a)s e indaga-se: “Poderia ser mais produtivo(a)?”.

É digno de nota que o E2 respondeu no eixo 1 salientando que há “leveza” na equipe e que “os integrantes da equipe são capazes de se relacionarem bem”.

Pode-se concluir que as respostas quanto ao modo como o(a)s entrevistado(a)s veem e vivenciam seu trabalho, com especial foco na impressão do(a)s entrevistado(a)s relacionada com os demais integrantes da equipe, são muito parecidas entre todos os entrevistados e apontam uma equipe convergente quanto a essa visão, especialmente quanto às qualidades da equipe e relevância social do trabalho desempenhado pela equipe.

O **eixo 3** estava relacionado com a atividade do gestor.

Constata-se nova convergência dos entrevistados quanto às respostas do eixo 3. Todos entendem que o gestor ocupa um lugar de destaque e que tem a possibilidade de impactar a equipe.

O E4 salienta que “o gestor deve ter a capacidade de ser uma referência técnica e ter a capacidade de fomentar um ambiente leve de trabalho”, o que demonstra a consciência de que a capacidade técnica precisa estar aliada à habilidade de incentivar a construção de um ambiente saudável. Chama a atenção o uso de verbos como ouvir e olhar quando se refere ao gestor, demonstrando a importância da atenção aos integrantes da equipe.

Na mesma linha, o E3 utiliza a imagem de um maestro regendo a equipe, pois o gestor “faz com que o grupo resolva os problemas, mostra fazendo como deve ser, acolhe e consegue comprometimento da equipe; abraça os colegas; cria vínculos, aproxima as pessoas; e que não tem todos os conhecimentos”.

O E2 entende que o “bom gestor deve falar de expectativas (“o que é importante”) e ser justo, ainda que para isso a produtividade caia”, salientando uma necessidade de o gestor receber *feedback* efetivo de sua atividade para o bom desempenho.

Verbos como coordenar e organizar surgem na resposta de E1, pontuando que “o Gestor deve fazer com que a equipe preste um bom serviço com bom uso do eproc”.

Gize-se a notícia da utilização da metodologia dos círculos de paz pelos E2 e E3 como um método de inovação para permitir o fomento do diálogo na equipe e

reforçar os vínculos afetivos e profissionais da equipe. Ambos manifestaram a percepção de que a experiência foi muito boa e que produziu efeitos positivos.

Pode-se concluir que as respostas sobre a visão de gestor para o(a) entrevistado(a) e seu conhecimento sobre essa atividade estão alinhadas entre todos os entrevistados, especialmente quanto ao papel do gestor para a construção de um ambiente saudável e que permita à equipe colaborar para o atingimento dos objetivos do grupo. Trata-se da primeira referência às ferramentas do eproc. Além disso, a utilização da ferramenta gerencial dos círculos de paz demonstra que os gestores estão atentos ao relacionamento dos integrantes da equipe e abertos à inovação, bem como a equipe está habituada a dialogar sobre pontos sensíveis e indispensáveis para a identificação de problemas e construção de soluções, em um ambiente seguro para manifestar seus sentimentos e opiniões.

O **eixo 4** estava focado no nível de conhecimento dos entrevistados quanto às ferramentas do eproc.

Os níveis de conhecimento quanto às ferramentas do eproc foram medidos quantitativamente com o uso da escala Lickert (1 a 5, sendo 5 o nível máximo de conhecimento) e qualitativamente com a justificativa para a nota atribuída a si mesmo e para a equipe.

A autoavaliação de nível de conhecimento das ferramentas do eproc foram as seguintes: E1, nota 3,5; E2 e E3, nota 3,0; e E4, nota 4,0, o que dá uma média ponderada de 3,75. As respostas, portanto, estão bem aproximadas da média, sem grandes variações.

Já a impressão quanto à avaliação do nível de conhecimento das ferramentas do eproc pela equipe foram as seguintes: E1, 4,5; E2, 2,0; E3, 2,0; e E4, 3,0, o que atinge uma média ponderada de 2,87. Constata-se uma variação grande entre a resposta média (2,87) e a maior resposta (4,5), aproximando-se da menor avaliação.

É possível depreender das notas de autoavaliação que os participantes têm níveis parecidos de impressão sobre o uso das ferramentas eproc quando se avaliam. As respostas quanto à avaliação do conhecimento da equipe relacionada com o uso das ferramentas do eproc podem indicar que a média dos níveis da equipe pode aumentar com ações específicas para tanto, havendo oportunidade a ser aproveitada pela pesquisa-ação.

O E1 refere que “Não há textos padrão. Não há textos com clara visibilidade. Os textos estão muito genéricos” e, em razão disso, atribui sua nota.

Há o relato do E2 no sentido de que há um responsável por operar os modelos da unidade e reforça a importância dos textos-padrão e que a equipe utiliza o WhatsApp para compartilhar soluções do eproc. Aponta um(a) colega como referência em conhecimento das ferramentas do eproc.

A necessidade de capacitação da equipe nas ferramentas do eproc é pontuada pelo E3, inclusive lembrando que já houve intercâmbio de conhecimento com outros gabinetes, nominando o(a) colega apontado por E2 como referência na equipe em se tratando de conhecimento do eproc.

A necessidade de aperfeiçoamento próprio e da equipe é igualmente apontada pelo E4, sentindo falta de ferramentas de automação, filtros e gestão de processos. Refere o(a) mesmo(a) colega apontado(a) por E2 e E3 como referência no conhecimento sobre ferramentas do eproc.

Constata-se nova convergência dos entrevistados quanto às respostas do eixo 4. Todos entendem que a equipe pode melhorar o nível de conhecimento das ferramentas do eproc. A indicação de um nome como referência aponta um potencial de desenvolvimento de trocas de conhecimento dentro da unidade e sem a utilização de especialistas externos. Relevante a informação no sentido de que os modelos foram desenvolvidos por um(a) único(a) integrante da equipe, mostrando-se possível criar um ambiente de desenvolvimento colaborativo dos modelos e textos-padrão, inclusive com a participação do(a) especialista que já integra a equipe.

Pode-se concluir que as respostas sobre a percepção do(a) entrevistado(a) quanto a seu nível de conhecimento relacionado com as ferramentas do eproc e sua percepção sobre o nível de conhecimento do grupo apontam um campo fértil a ser utilizado na presente pesquisa-ação. Deve ser levado em consideração, ainda, o fato da existência de um especialista na equipe e a necessidade de construção dos modelos e texto-padrão de maneira colaborativa pelos próprios integrantes da equipe, em vez de construção por um único integrante da equipe e que é apresentado aos demais para utilização.

O **eixo 5** tratava da percepção do(a) entrevistado(a) quanto ao seu relacionamento com a equipe e entre os integrantes para identificar convergências, atritos ou conflitos na equipe. Os respondentes foram convergentes em suas

respostas, no sentido de que há um bom relacionamento entre os integrantes da equipe e que há “vida no trabalho”.

O E1 afirmou que está claro para a equipe que está “Tudo bem errar. Tudo bem não estar num bom dia” e que essa frase está na sala do lanche.

O E2 entende que os relacionamentos da equipe não são conflituosos e a equipe estava mais distante, mas agora estão mais próximos. A equipe “busca criar um ambiente em que os integrantes presumam que o que estão fazendo na gestão da unidade é para todos ficarem bem e esperem o melhor” e que “há muita profissão e pouca missão”.

O E3 salienta que “pode melhorar o relacionamento (círculos de paz)”, pois entende que “as minhas dores são as nossas dores”.

O E4 aponta palavras como “amizade”, “leveza”, “acessível” e “profissionalismo” para descrever os relacionamentos com a equipe e entre os integrantes da equipe. Salienta que a distância e o teletrabalho dificultam o relacionamento.

Pode-se concluir que a percepção do(a) entrevistado(a) quanto ao seu relacionamento com a equipe e entre os integrantes para identificar convergências, atritos ou conflitos na equipe indicam uma equipe harmônica e tem bem claro que há vida no trabalho.

O **eixo 6** estava relacionado com a noção de equipe, o papel dos entrevistados e dos demais integrantes da equipe nessa visão.

O E1 refere que espera da equipe “continuidade da leveza e eficiência, com reelaboração de metas e perspectivas, bem como realinhamento de planos de ação e fluxos com o uso das ferramentas do eproc”.

O E2 espera da equipe “autonomia, responsabilidade e autorresponsabilidade”, pois entende que “o problema não é do outro”.

O E3 acredita que a equipe conseguirá “aproximar as pessoas. Espera que consigam melhorar a produtividade. Espera que tenham foco no resultado do trabalho, pois podem mais”.

O E4 salienta que espera comprometimento com o trabalho e que os integrantes da equipe continuem lembrando que “há pessoas por trás dos números” e que “há momentos em que todos precisarão ajudar e que devem resolver juntos os problemas”.

Pode-se concluir que as respostas sobre a percepção do(a) entrevistado(a) quanto à sua visão de equipe, seu papel nela e o papel dos demais integrantes sinalizam uma equipe que constrói a solução de problemas de maneira solidária e colaborativa, qualidades essas que foram trabalhadas durante a pesquisa-ação.

O **eixo 7** estava focado na percepção do(a) entrevistado(a) quanto ao cultivo de fatores intrínsecos na equipe, tendo sido esclarecido aos entrevistados o porquê da escolha de tal verbo, qual seja, deixar clara a ideia de que cultivo implica dedicação e caminhada.

Os respondentes foram novamente convergentes no sentido de que há pontos que podem ser cultivados.

O E1 afirmou que “já temos árvores no gabinete e que temos que seguir cultivando o que temos de ótimo, como por exemplo a extrema organização da equipe e o saber relacionarem-se muito bem”.

O E2 entende que é importante que a equipe “tenha claro que estamos transformando a vida das pessoas e que é importante que percebam que cada caso é um caso”.

O E3 defendeu que a postura a ser cultivada pela equipe deve ser “aproximar a equipe, pois os que estão chegando [à equipe] contagiam os demais com empolgação” e que “o teletrabalho é importante, mas devem se aproximar (ainda que não seja presencialmente)”. Uma meta importante seria “prevenir a recorribilidade: votos que evite Embargos de Declaração, Agravo Interno, etc”.

O E4 gizou que a equipe poderia “conseguir aumentar a segurança em relação ao que fazem. A equipe não se sente tão dona do conhecimento. Apoderamento. Consciência de equipe. Precisamos saber o nosso porquê”.

Pode-se concluir que a percepção do(a)s entrevistado(a)s quanto ao cultivo de fatores intrínsecos de motivação na equipe, deixando claro que a escolha do verbo “cultivar” foi intencional e já apresenta uma proposta para ser vivenciada na pesquisa-ação. Entende-se pela necessidade de a equipe lembrar o “porquê” do trabalho na Justiça Federal, de permitir que todos os integrantes da equipe se sintam pertencentes a essa equipe que sabe o seu “porquê” e encontrem sentido no que fazem. Devem, ainda, estar conscientes de que a equipe é muito maior do que a soma dos indivíduos e que o conhecimento poderá livremente circular nesta equipe que se reinventa construindo soluções para os problemas de hoje. Unidos e fortes.

Constata-se que a pesquisa qualitativa realizada com o grupo focal atingiu todos os objetivos propostos, pois permitiu conhecer a equipe na fase exploratória, preparando a base de desenvolvimento da pesquisa-ação a partir da valoração dos dados colhidos e que geraram informações.

Contudo, não basta a fase exploratória com o grupo focal. Impõe-se a oitiva de todos os integrantes da equipe através de outra ferramenta, igualmente quantitativa e qualitativa, qual seja, o questionário chamado “Futuro Desejado”.

5.4 Ouvindo a equipe com o questionário eletrônico Futuro Desejado

A disciplina de AJA do mestrado profissional da ENFAM apresentou o questionário “Futuro Desejado”, instrumento impresso e que teria por finalidade permitir colher dados dos integrantes da equipe relacionados com a excelência do trabalho, indagar o que gostam e não gostam no seu trabalho, perquirir o que querem e que não querem que mude e exteriorizar pedidos que fariam caso fosse possível serem atendidos de forma mágica e sem restrição alguma (o gênio da lâmpada).

Adaptou-se o questionário “Futuro Desejado” tanto na forma quanto no conteúdo, pois foi feito através do meio eletrônico e foram acrescentadas perguntas relacionadas com o conhecimento das ferramentas do eproc por parte dos integrantes da equipe. Os participantes identificaram-se e estavam cientes de que as respostas seriam apresentadas aos gestores e seriam analisadas posteriormente tanto pelos gestores como pelo pesquisador.

De posse dessa ferramenta, enviou-se questionário através de link para o formulário eletrônico do Google (Google Forms) contendo perguntas que permitiram respostas abertas, a fim de que o pesquisador pudesse conhecer os demais participantes, saber quais são fatores que os impedem de trabalhar com excelência (“pedras no sapato”), o que eles gostam no seu trabalho (“gosto”), o que eles não gostam no seu trabalho (“não gosto”), o que eles querem que aconteça em um futuro próximo em relação ao seu trabalho (“quero”), o que eles não querem que aconteça em um futuro próximo em relação ao seu trabalho (“não quero”), o nível de conhecimento do grupo sobre as ferramentas “modelo” e “textos-padrão” do eproc com o uso da escala Lickert (“ferramentas do eproc”) e quais os três pedidos que fariam ao gênio da lâmpada em relação ao seu trabalho (“gênio da lâmpada”).

Consigna-se que a elaboração da questão envolvendo o que impede a equipe de trabalhar com excelência (“Pedras no sapato”) parte do pressuposto de que a excelência é um ideal a ser atingido. Realizar tal pergunta, por si só, permitirá ao respondente tomar consciência de que seu trabalho pode ser melhorado.

Todos os integrantes da equipe responderam ao questionário e a análise das respostas permitiu ao pesquisador conhecer os integrantes da equipe, bem como identificar pontos problemáticos do trabalho e que poderiam ser solucionados com o uso das ferramentas do eproc.

O questionário eletrônico foi enviado para os 16 integrantes da equipe e todos responderam às perguntas. As perguntas foram elaboradas com objetivos próprios, razão pela qual o Quadro 19 servirá de facilitador para a compreensão dos objetivos de cada uma das perguntas.

Quadro 20 – Campos do questionário e respectivos objetivos do Futuro Desejado.

	Campo	Objetivo
1	Nome	Identificar o participante
2	Cargo	Conhecer o participante
3	Formação	Conhecer o participante
4	Pedras no sapato O que me impede de trabalhar com excelência? (podem ser utilizadas numerações se houver mais de uma resposta)	Conhecer a percepção do(a) respondente quanto à sua visão relacionada aos fatores que o(a) impedem de desempenhar um trabalho de excelência no presente.
5	Gosto O que gosto no meu trabalho... (podem ser utilizadas numerações se houver mais de uma resposta)	Conhecer a percepção do(a) respondente quanto ao que gosta no seu trabalho, a fim de ser reforçado com a equipe no presente.
6	NÃO Gosto O que NÃO gosto no meu trabalho... (podem ser utilizadas numerações se houver mais de uma resposta)	Conhecer a percepção do(a) respondente quanto ao que não gosta no seu trabalho, a fim de ser evitado com a equipe no futuro.
7	Quero O que quero que aconteça num futuro próximo em relação ao meu trabalho? (podem ser utilizadas numerações se houver mais de uma resposta)	Conhecer a percepção do(a) respondente quanto aos desejos que tem em relação ao seu trabalho no futuro.
8	NÃO Quero O que NÃO quero que aconteça num futuro próximo em relação ao meu trabalho? (podem ser utilizadas numerações se houver mais de uma resposta)	Conhecer a percepção do(a) respondente quanto aos medos que tem em relação ao seu trabalho no futuro.
9	Ferramentas do eproc Qual o meu nível de conhecimento sobre as ferramentas “Modelos” e “Texto Padrão” do eproc? Escolha como resposta apenas uma das alternativas entre as seguintes opções:	Medir a percepção do(a) entrevistado(a) quanto a seu nível de conhecimento relacionado com as ferramentas do eproc, permitindo uma análise quantitativa desses dados e comparação dentro do grupo pesquisado.

	Campo	Objetivo
	(1) Desconheço, (2) Baixo, (3) Médio, (4) Alto ou (5) Domínio total.	
10	Gênio da Lâmpada Se eu tivesse três pedidos para o gênio conceder em relação ao meu trabalho, eu pediria...	Conhecer a percepção do(a) respondente quanto aos desejos (possíveis ou impossíveis) de inovação que tem em relação ao seu trabalho no futuro.

Fonte: elaborado pelo autor.

Coletados os dados das respostas do questionário pelo Google Forms, gerou-se um relatório de respostas em formato de planilha eletrônica (.xlsx) e os dados foram compilados.

Paralelamente a isso, restou agendada data para reunião com a líder e os gestores e foram disponibilizadas as respostas para que todos os participantes da reunião pudessem ler e analisar os dados até a data combinada.

A reunião telepresencial foi realizada com a líder, o assessor e a chefe de gabinete (identificados aleatoriamente como R1, R2 e R3, a fim de manter o anonimato), totalizando 1 hora e 40 minutos, tendo sido gravada no Zoom e degravada com o auxílio da ferramenta eletrônica Reshape²⁴⁶.

Três momentos marcam a atividade para análise dos dados, análise das informações e construção do conhecimento: 1º momento – o pesquisador oportuniza a palavra para que os gestores (líder, assessor e chefe de gabinete) falem sobre as impressões que tiveram após a leitura das respostas dos integrantes da equipe; 2º momento – apresentação das impressões que o pesquisador teve após a leitura das respostas dos integrantes da equipe; e 3º momento – construção de propostas de ações pelos participantes da reunião.

Passa-se a narrar cada um desses momentos.

No **1º momento**, os gestores da unidade passaram a expor suas impressões após ser perguntado: “O que chamou a atenção de cada um de vocês? O que poderia ser melhorado na equipe?”.

É digno de nota que, antes de qualquer resposta, todos concordaram que os integrantes da equipe confiam nos gestores e que há um ambiente seguro para

²⁴⁶ Foi utilizado o software Reshape. Disponível em: <https://app-v2.reshape.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2023.

que os integrantes da equipe manifestem suas opiniões, pois houve elogios e críticas sinceras identificadas nas respostas do questionário.

R2 destacou que lhe chamou a atenção o sentimento de que as pessoas queriam ter mais *feedback* do seu trabalho e que, no dia a dia, acaba passando e não ocorre a devolução para adequar quando está alinhada à minuta. Lembrou que não reservam momentos específicos para realizar individualmente como está a situação de cada um, a fim de expressar a conformidade ou não-conformidade das minutas. Refere que não tem como costume troca de *feedback*.

R1 igualmente destacou o *feedback* e o anseio dos integrantes da equipe para saber “O que exatamente esperam de mim?”.

R2 sente que é necessário saber o que os integrantes da equipe esperam dela e parece que querem agradar a líder e não a decepcionar, e que haveria um receio de decepcionar e sem qualquer medo de punição.

R1 imagina que não esteja ocorrendo a comunicação efetiva da informação dentro da equipe e seria interessante trazer a equipe para compartilhar o conhecimento.

R3 lembra que depositar confiança é positivo e junto vem o desejo de corresponder e não decepcionar e indaga: “qual a razão de estarmos aqui? Temos a visão da equipe?”. Complementa afirmando que as respostas dos integrantes mostraram que a equipe assimilou a troca de gestores e integrantes ocorridas recentemente no TRF4 e que estão insatisfeitos com o volume excessivo de processos.

A sensação de enxugar gelo é lembrada por R2. Nesse momento, R3 recorda que há a sensação de cumprimento de uma etapa e que agora seria o momento de iniciarmos uma nova etapa, o que configura um ponto de partida bem positivo, tendo recebido a concordância de R2.

R2 manifesta-se dizendo que constatou que a produtividade não aparece nas respostas e que precisamos avançar para pensar em estratégias para aumentar a eficiência.

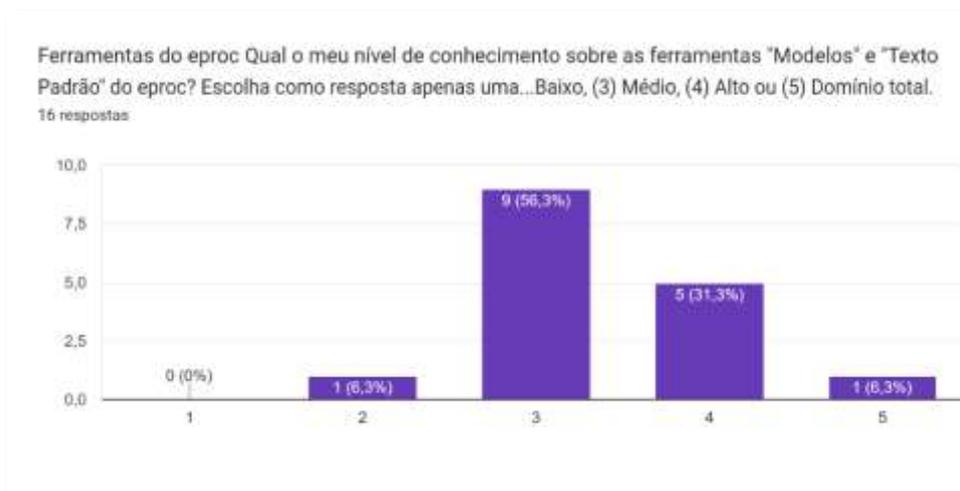
Lembra que não há advogados reclamando de situações graves na ouvidoria e que recebem *feedbacks* muito bons dos advogados e dos procuradores do INSS, o que denota um cuidado da equipe com os processos. R3 volta ao ponto do que se está sendo esperado do servidor junto com o *feedback*.

Ouvidos os gestores, inicia-se o **2º momento**, em que o pesquisador passa a apresentar suas impressões sobre as respostas do questionário.

Como já foi dito, a equipe era composta de 16 integrantes (servidores e estagiários) e todos responderam ao questionário. A fim de manter o anonimato, os respondentes serão identificados aleatoriamente como F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F23, F14, F15 e F16.

Preliminarmente, foi apresentado o Gráfico 7 das respostas da equipe à pergunta **“Ferramentas do eproc – Qual o meu nível de conhecimento sobre as ferramentas “Modelos” e “Texto Padrão” do eproc?”**, gerado pelo Google Forms. Adotou-se a escala Lickert (de 1 a 5), sendo 1 “desconheço”, 2 “baixo”, 3 “médio”, 4 “alto” e 5 “domínio total” das ferramentas.

Gráfico 7 – Percepção dos integrantes da equipe sobre o próprio nível de conhecimento sobre as ferramentas “Modelo” e “Textos Padrão” do eproc.



Fonte: elaborado pelo autor, com auxílio do Google Forms.

Analisando as respostas do Gráfico 7, constatou-se que houve 9 respostas com a opção 3 (“médio”), 5 respostas com a opção 4 (“alto”), uma resposta com a opção 5 (“domínio total”), uma resposta com a opção 2 (“baixo”) e nenhuma resposta com a opção 1 (“desconheço”).

Valorando as respostas, a constatação de que não há resposta com opção 1 (“desconheço”) restou afastada a necessidade de apresentação das ferramentas à

equipe por parte do pesquisador através de um perito externo, pois toda a equipe conhece as ferramentas do eproc.

A concentração das respostas nas opções 3 e 4, totalizando 14 respostas (ou 87,50% da equipe), indicou que a grande maioria dos integrantes da equipe tem uma percepção de médio ou alto conhecimento sobre as ferramentas. Quando somadas as respostas com as opções 3, 4 e 5, atingiram-se 15 respostas (ou 93,75% da equipe), o que indicou um nível de alto da equipe quanto ao conhecimento das ferramentas do eproc.

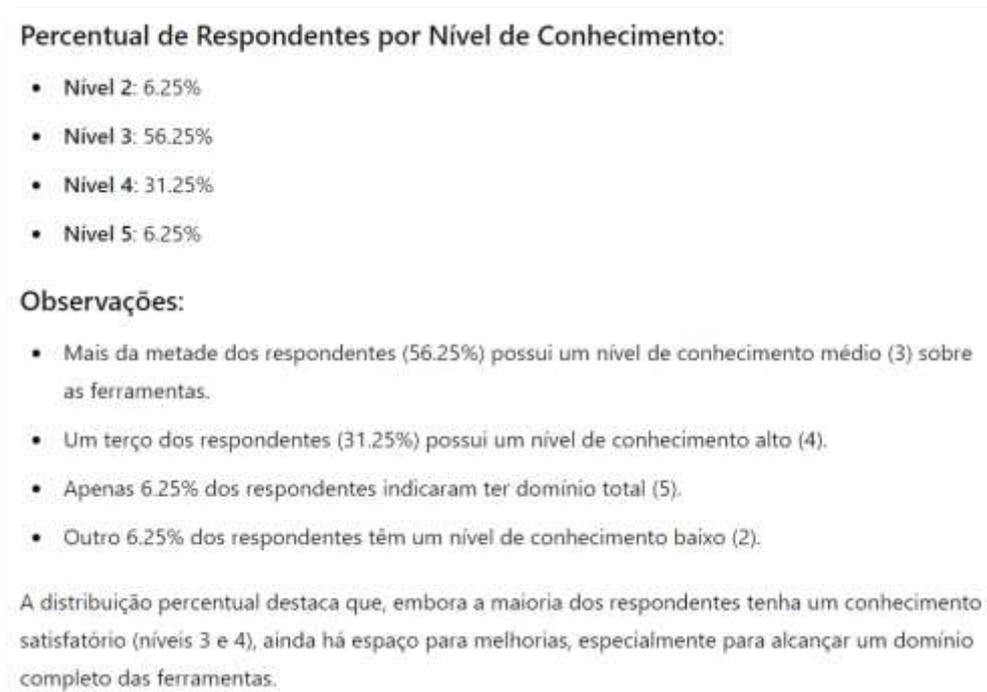
O fato de um(a) integrante da equipe indicar que tem baixo conhecimento sobre as ferramentas do eproc (opção 2) sinalizou uma oportunidade de crescimento e melhora nesse aspecto, tanto individual como coletivamente. Reforça tal oportunidade o fato de que nove integrantes da equipe (56,25%) indicaram que têm conhecimento médio sobre as ferramentas do eproc, pois tal percepção permitiria reforçar com a equipe que todos poderão construir o conhecimento de maneira colaborativa, compartilhando o que sabem sobre as ferramentas e permitindo o crescimento individual e coletivo. Haveria espaço, portanto, para crescimento se a equipe quiser crescer.

Outrossim, ter um(a) integrante da equipe com autoavaliação de nível máximo de conhecimento das ferramentas do eproc (opção 5) indica que há na equipe um(a) possível especialista que poderá compartilhar seus conhecimentos com a equipe e que poderá aprender com os demais colegas a potencializar o uso das ferramentas dentro da equipe.

Submeteu-se os dados ao ChatGPT 4.0 para que procedesse à análise quantitativa, cuidando-se para que o prompt fosse o mais completo possível e que podem ser conferidos no Apêndice A.

Verificou-se que o ChatGPT 4.0 obteve o mesmo resultado do pesquisador quando da análise quantitativa destas respostas como se verifica na Figura 16.

Figura 16 – Análise quantitativa do Futuro Desejado pelo ChatGPT 4.o



Fonte: elaborado pelo autor.

Solicitada a análise de *insights* e possíveis encaminhamentos na pesquisa-ação relacionadas com as respostas da coluna “Ferramentas do eproc”, o ChatGPT 4.o gerou o Quadro 20.

Quadro 21 – *Insights* e encaminhamentos sugeridos pelo ChatGPT 4.o.

Insights	Possíveis Encaminhamentos
A maioria dos respondentes (56,25%) possui um nível de conhecimento médio das ferramentas do eproc.	Treinamento e Workshops: Organizar sessões de treinamento focadas em elevar o conhecimento das ferramentas, incluindo workshops práticos e tutoriais online.
31,25% dos respondentes indicam um nível alto de conhecimento, sugerindo que uma parte significativa está bem familiarizada.	Mentoria e Apoio Contínuo: Implementar um programa de mentoria onde membros com maior conhecimento apoiem aqueles com menor conhecimento. Estabelecer canais de comunicação contínuos para troca de dicas e resolução de dúvidas.
Apenas 6,25% possuem um nível de conhecimento baixo, e 6,25% têm domínio total, indicando extremos em menor quantidade.	Avaliação e <i>Feedback</i> Regular: Realizar avaliações periódicas do conhecimento das ferramentas para monitorar o progresso. Coletar <i>feedback</i> sobre os treinamentos para ajustar futuras sessões.
A presença de respondentes com conhecimento baixo e médio sugere uma oportunidade para capacitação.	Recursos de Aprendizagem: Desenvolver e distribuir materiais de aprendizagem (guias, vídeos tutoriais) acessíveis à equipe. Incentivar

Insights	Possíveis Encaminhamentos
	a autoaprendizagem fornecendo acesso a plataformas de e-learning e recursos externos sobre o eproc.
Os respondentes com conhecimento médio podem ser rapidamente capacitados para alcançar um nível alto ou domínio total.	
Identificar as razões por trás dos níveis de conhecimento atuais pode ajudar a ajustar programas de treinamento.	

Fonte: elaborado pelo autor.

Os *insights* apresentados pelo ChatGPT 4.0 quanto ao conhecimento relacionado com as ferramentas do eproc novamente coincide com a avaliação do pesquisador quanto à oportunidade de capacitação, inclusive salientando os “extremos em menor quantidade” e foca especialmente em como aumentar o nível de conhecimento da equipe.

Encerrada a análise quantitativa, analisaram-se as respostas qualitativamente. Esclarece-se que a indicação entre parênteses ao lado da categoria indica o número de respondentes que apresentaram idênticas respostas.

A **primeira questão** analisada foi “**Pedras no sapato** – O que me impede de trabalhar com excelência?”.

A leitura dos dados das respostas da equipe aos questionamentos permitiu identificar algumas categorias em que é possível enquadrar uma parte considerável de situações que impedem o trabalho com excelência. São elas:

1. Questões estruturais
 - a. Carga de trabalho excessiva (4)²⁴⁷
 - b. Redução do número de servidores da unidade
 - c. Alta distribuição
 - d. Metas externas impossíveis atualmente
2. Questões pessoais e de saúde
 - a. Cansaço
 - b. Doenças (2)
 - c. Família (2)

²⁴⁷ Esclarece-se, novamente, que restou destacada a ocorrência de mais de uma resposta através do número entre parênteses.

- d. Necessidade de aprovação
 - e. Preocupação com produtividade
3. Treinamentos:
- a. Gerencial
 - i. Uso das ferramentas do eproc
 - b. Limitações de conhecimento
 - c. Simplificação de busca de ementas
 - d. Técnico
 - i. Aprofundar conhecimento processual
 - ii. Aprofundar questão probatória
 - iii. Detalhismo da matéria previdenciária
 - iv. Aprofundar a matéria previdenciária
4. *Feedback*
- a. Informação sobre mudanças de entendimentos
 - b. Criação de dados sobre questões debatidas
 - c. Falta de *feedback* individual
 - d. Não sinto que há um impedimento (2)
5. Sugestão apresentada:
- necessário que na ementa seja colocado apenas questões que tenham sido modificados no recurso para facilitar a busca de casos semelhantes.

A **segunda questão** analisada foi “**Gosto** – O que gosto no meu trabalho...”.

A leitura dos dados das respostas da equipe a esse questionamento permite identificar algumas categorias em que é possível enquadrar uma parte considerável de situações que demonstram o prazer dos integrantes da equipe no desempenho das suas atividades. São elas:

1. Bom relacionamento
 - a. chefia (3)
 - b. colegas (6)
2. Sentimentos
 - a. satisfação (3)

- b. realização
- 3. Autonomia (2)
 - a. aperfeiçoamento (2)
 - b. reconhecimento
- 4. Relevância do trabalho (2)
- 5. Ser ouvido
- 6. Ambiente
 - a. leve (5)
- 7. Teletrabalho (3)
- 8. Gestão da equipe (1)
- 9. Clareza nos *feedbacks*
- 10. Equipe
- 11. Disponibilidade (2)
- 12. Mobilização (2)
- 13. Troca de conhecimento
- 14. Sugestão apresentada:
 - Deveria ser valorizado e quem atingir tal índice cabe ter mais autonomia para poder ficar mais tempo em casa (teletrabalho)

A **terceira questão** analisada foi “**Não Gosto** – O que não gosto no meu trabalho...”.

A leitura dos dados das respostas da equipe a esse questionamento permite identificar algumas categorias em que é possível enquadrar uma parte considerável de situações que demonstram a falta de prazer dos integrantes da equipe no desempenho das suas atividades. São elas:

1. Carga de trabalho
 - a. Excesso (1)
 - b. Quantidade x qualidade (1)
2. Trabalho presencial seguido
3. Enxugar gelo (2)
4. Triar processos (eproc)
5. Não ter tempo para se dedicar aos problemas (2)

6. Aumentam os processos ao passo que a força de trabalho diminui

A **quarta questão** analisada foi “**Quero** – O que quero que aconteça num futuro próximo em relação ao meu trabalho?”.

A leitura dos dados das respostas da equipe a esse questionamento permite identificar algumas categorias em que é possível identificar os desejos dos integrantes da equipe no desempenho das suas atividades para o futuro. São elas:

1. Uso de inteligência artificial
2. Aumento de motivação (3)
3. Aumento de serenidade
4. Aumento de qualificação (3)
5. Processos melhor instruídos
6. Redução do acervo (6)
7. Aumento da produtividade (3)
8. Manutenção da estrutura (2)
9. Aumento do teletrabalho (3)

A **quinta questão** analisada foi “**Não Quero** – O que não quero que aconteça num futuro próximo em relação ao meu trabalho?”.

A leitura dos dados das respostas da equipe a esse questionamento permite identificar algumas categorias em que é possível identificar os desejos dos integrantes da equipe no desempenho das suas atividades para o futuro. São elas:

1. Mudança brusca da estrutura (7)
2. Estagnação (2)
3. Piora do clima organizacional (2)
4. Aumento do volume de trabalho (2)
5. Adoecimento (2)
6. Diminuição do teletrabalho (3)
7. Mudança de gestores (2)
8. Cobrança pelo tempo de tramitação (2)
9. Inteligência artificial ocupando o lugar da pessoa (2)
10. Perda de Função Comissionada
11. Quantidade priorizada sobre a qualidade

A **sexta questão** analisada foi “**Gênio da lâmpada** – Se eu tivesse três pedidos para o gênio conceder em relação ao meu trabalho, eu pediria...”.

A leitura dos dados das respostas da equipe a esse questionamento permite identificar algumas categorias em que é possível depreender os desejos de inovação da equipe no desempenho das suas atividades para o futuro. São elas:

1. Diminuição do volume de trabalho (2)
2. Aumento do número de servidores
3. Aumento de salário (4)
4. Mais tempo de teletrabalho (2)
5. Menos tempo de trabalho presencial
6. Sempre consiga enxergar que há pessoas por trás dos números
7. Desmistificação da atividade principal
8. Continuar a trabalhar no gabinete
9. Continuar no setor que estou
10. Equipe consiga atingir maior qualidade e produtividade (3)
11. Aposentadoria com 30 anos de serviço
12. Automelhoramento (4)
13. Satisfação total da equipe (2)
14. Aumentar a celeridade (3)
15. Lidar apenas com processos novos distribuídos
16. Manutenção do bom relacionamento entre os colegas (2)
17. Manutenção da leveza e flexibilidade do trabalho
18. Mais cursos para aperfeiçoamento (4)
19. Triagem automática de processos pelo eproc
20. Preenchimento automático das minutas pelo eproc de dados
21. Um dia de folga semanal
22. Processos bem instruídos e analisados
23. Melhoria da vida (2)
24. Uso da IA para a preparação das minutas
25. Construção coletiva do conhecimento na equipe

Essas foram as grandes categorias de respostas encontradas, tendo sido possível depreender de sua análise sete grandes construtos relacionados especificamente com a pesquisa empírica, quais sejam (1) Questões estruturais, (2)

Questões pessoais e de saúde, (3) Treinamento, (4) Dados, informações e conhecimento, (5) Significado do trabalho, (6) Motivadores intrínsecos, (7) *Feedback* e (8) Métodos de soluções de problemas.

Os construtos questões estruturais e questões pessoais e de saúde não foram objeto de análise na pesquisa empírica, pois extrapolaram a capacidade de os gestores solucionarem os problemas e fogem do recorte da pesquisa empírica. Registre-se que esses dados poderão embasar pesquisas futuras, especialmente por parte do pesquisador(a) que manifeste interesse em analisar tal recorte relacionado com as equipes do Poder Judiciário.

Outrossim, os demais construtos permitiram identificar os problemas que poderiam ser solucionados e que vibraram em uníssono com o referencial teórico da pesquisa.

O construto do **Treinamento** adveio da constatação de que os integrantes da equipe consideram diversos aspectos do treinamento como “pedra no sapato” (fatores que os impedem de desempenhar um trabalho de excelência no presente), tais como a necessidade de treinamento de uso das ferramentas do eproc, suas limitações de conhecimento, a inexistência de aprofundamento técnico quanto ao conhecimento processual e questão probatória, agravado pelo detalhismo da matéria previdenciária. Os integrantes da equipe entenderam que aprofundar a matéria previdenciária poderia retirar esses fatores que dificultam o trabalho. Além disso, três integrantes foram diretos ao responder que querem “aumento de qualificação”. Interessante notar que quatro respondentes pediram ao “gênio da lâmpada” mais cursos para aperfeiçoamento em relação aos desejos (possíveis ou impossíveis) de inovação que teriam em relação ao seu trabalho no futuro. Lembra-se que os pedidos ao gênio da lâmpada poderiam ser de qualquer natureza ou tipo, real ou fantástico, o que reforça a importância dessas respostas.

O construto dos **Dados, Informações e Conhecimento** decorreu da verificação de respostas dos integrantes da equipe quando respondem que a falta de informação sobre mudanças de entendimentos e a ausência de criação de dados sobre questões debatidas são consideradas “pedras no sapato”. Os integrantes também responderam que gostam das trocas de conhecimento na equipe, sendo fator importante que seria reforçado com todos. Constatou-se que tal construto foi objeto

de pedido ao “gênio da lâmpada” quando solicitam a construção coletiva do conhecimento da equipe.

O construto **Significado do Trabalho** resultou da identificação de diversas respostas da equipe. Dois integrantes apontaram expressamente a satisfação em seu trabalho, juntamente com outras duas respostas apontando claramente sentirem que o trabalho que desempenham é relevante. Aliado a essas respostas, surge a sensação de leveza do ambiente de trabalho como o grande fator que leva os respondentes a dizerem que gostam do que fazem. Tal construto destacou-se também nas respostas relacionadas com os pedidos ao “gênio da lâmpada” quando quatro respondentes pedem automelhoramento, dois a satisfação total da equipe, outros dois a manutenção do bom relacionamento entre os colegas e um a manutenção da leveza e flexibilidade do trabalho.

O construto **Motivadores intrínsecos** derivou exatamente do significado do trabalho, sendo um desdobramento específico deste. Identificou-se nas respostas dos integrantes da equipe a necessidade de aumento dos motivadores que possuam estímulos que tenham por origem o próprio indivíduo, sem a necessidade de fontes externas que os estimulem.

O construto **Feedback** foi proveniente das respostas que apontaram expressamente como uma “pedra no sapato” a sua ausência, bem como a constatação de que um integrante da equipe gostava da clareza do *feedback*. Concluiu-se que *feedback* havia, mas que poderia ser melhorado.

O construto **Métodos de soluções de problemas** teve como origem as respostas de dois integrantes, no sentido de não gostarem de não terem tempo para se dedicar aos problemas e outro diante da ideia de que aumentam os processos ao passo que a força de trabalho diminui. Tais respostas estão intimamente relacionadas com as duas respostas que pediam ao “gênio da lâmpada” para que houvesse a diminuição da carga de trabalho e as três respostas no sentido de que a equipe conseguisse atingir maior qualidade e produtividade.

Realizada a análise qualitativa das respostas dos integrantes da equipe, identificou-se a possibilidade de utilização de poderosa ferramenta disponibilizada pela empresa OpenAI durante o desenvolvimento da presente pesquisa empírica.

As respostas da equipe para o Futuro Desejado foram submetidas à análise pelo ChatGPT 4.0, com o objetivo de reanalisar as respostas e identificar possíveis

ajustes da pesquisa empírica. Como já referido, os nomes dos integrantes da equipe foram substituídos por nomes padronizados a fim de garantir o sigilo das respostas.

O ChatGPT apresentou categorias de respostas com base nos objetivos de cada pergunta do questionário Futuro Desejado do Quadro 21, dos demais dados e *prompt* fornecidos pelo pesquisador, que podem ser conferidos no Apêndice A.

Quadro 22 – Categorias de respostas do Futuro Desejado pelo ChatGPT 4.o.

1. Pedras no Sapato	
Objetivos: Conhecer a percepção dos respondentes quanto aos fatores que impedem de desempenhar um trabalho de excelência	
Categorias	Exemplos
Elevada Carga de Trabalho	“Elevada carga de trabalho”, “Muito trabalho para pouco tempo”
Falta de Recursos e Suporte:	“Falta de suporte técnico”, “Recursos inadequados”
Falta de Clareza e Comunicação	“Informação insuficiente”, “Comunicação ineficaz”
Outros	“Insegurança jurídica”, “Problemas pessoais”
2. Gosto	
Objetivos: Conhecer a percepção dos respondentes quanto ao que gostam no seu trabalho para ser reforçado no presente	
Categorias	Exemplos
Ambiente de Trabalho Positivo:	“Boa relação com colegas”, “Ambiente colaborativo”
Autonomia	“Liberdade para tomar decisões”, “Autonomia no trabalho”
Desafios Intelectuais:	“Desafios intelectuais”, “Tarefas estimulantes”
Outros	“Possibilidade de crescimento”, “Reconhecimento do trabalho”
3. Não Gosto	
Objetivos: Conhecer a percepção dos respondentes quanto ao que não gostam no seu trabalho para ser evitado no futuro	
Categorias	Exemplos
Burocracia Excessiva:	“Muita burocracia”, “Processos lentos”
Falta de Reconhecimento:	“Falta de reconhecimento”, “Trabalho não valorizado”
Interferências Externas:	“Pressões externas”, “Interferências políticas”
Outros	“Ambiente estressante”, “Condições de trabalho ruins”
4. Quero	
Objetivos: Conhecer a percepção dos respondentes quanto aos desejos que têm em relação ao seu trabalho no futuro.	
Categorias	Exemplos
Melhoria no Ambiente de Trabalho:	“Ambiente mais organizado”, “Menos burocracia”
Apoio e Recursos:	“Mais suporte técnico”, “Recursos adequados”
Capacitação e Desenvolvimento:	“Mais oportunidades de capacitação”, “Desenvolvimento profissional”
Outros	“Melhores condições de trabalho”, “Aumento salarial”
5. Não Quero	

Objetivos: Conhecer a percepção dos respondentes quanto aos medos que têm em relação ao seu trabalho no futuro.

Categorias	Exemplos
Aumento da Carga de Trabalho:	“Mais trabalho”, “Sobrecarga de tarefas”
Retrocesso nas Condições de Trabalho	“Piores condições de trabalho”, “Retrocesso em benefícios”
Mudanças Negativas	“Mudanças prejudiciais”, “Alterações negativas”
Outros	“Perda de autonomia”, “Desvalorização do trabalho”

7. Gênio da Lâmpada

Objetivos: Conhecer a percepção dos respondentes quanto aos desejos de inovação que têm em relação ao seu trabalho no futuro.

Categorias	Exemplos
Redução da Carga de Trabalho	“Menos trabalho”, “Carga de trabalho reduzida”
Aumento de Recursos:	“Mais recursos”, “Melhor suporte técnico”
Melhorias na Infraestrutura:	“Melhor infraestrutura”, “Ferramentas de trabalho aprimoradas”
Outros	“Mais reconhecimento”, “Ambiente de trabalho ideal”

Fonte: elaborado pelo autor.

As categorias apontadas pelo ChatGPT 4.0 do Quadro 21 permitiram uma reanálise das categorias identificadas pelo pesquisador, sendo apresentados os sete grandes construtos relacionados especificamente com a pesquisa empírica.

Diante dos dados e *prompt* fornecidos pelo pesquisador e que podem ser conferidos no Apêndice A, o ChatGPT 4.0 categorizou as respostas apresentadas pelos integrantes da equipe, com base nos sete construtos e sua resposta está resumida no Quadro 22.

Quadro 23 – Categorização das respostas com base nos sete construtos pelo ChatGPT 4.0.

Pedras no Sapato	
Construto	Respostas
Questões estruturais	Elevada carga de trabalho, burocracia excessiva, falta de suporte técnico
Questões Pessoais e de Saúde	Insegurança jurídica, problemas pessoais
Dados, Informações e Conhecimento	Falta de clareza e comunicação
Gosto	
Construto	Respostas
Significado do Trabalho	Relação com colegas, ambiente de trabalho positivo
Motivadores Intrínsecos	Autonomia, desafios intelectuais
Não Gosto	
Construto	Respostas
Questões Estruturais	Burocracia excessiva, interferências externas.
<i>Feedback</i>	Falta de reconhecimento.
Quero	
Construto	Respostas

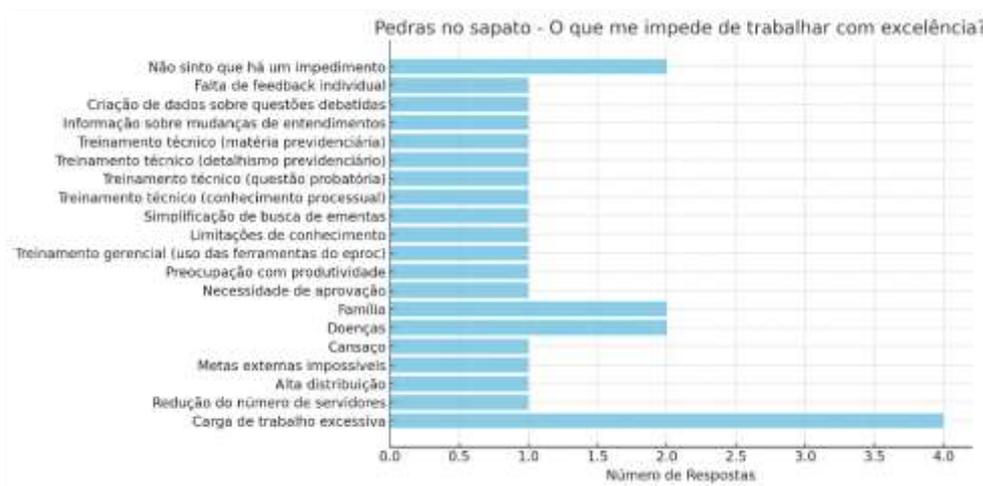
Questões Estruturais	Melhoria no ambiente de trabalho, aumento de recursos
Treinamento:	Mais oportunidades de capacitação
Dados, Informações e Conhecimento	Apoio e recursos
Não Quero	
Construto	Respostas
Questões Estruturais	Aumento da carga de trabalho, retrocesso nas condições de trabalho
Motivadores Intrínsecos	Mudanças negativas.
Gênio da Lâmpada	
Construto	Respostas
Questões Estruturais:	Redução da carga de trabalho, aumento de recursos
Métodos de Soluções de Problemas	Melhorias na infraestrutura

Fonte: elaborado pelo autor.

Apresentados o questionário, as categorias identificadas pelo pesquisador e a quantidade de respostas de cada integrante em relação a cada categoria, determinou-se ao ChatGPT 4.0 que fossem elaborados gráficos analíticos das diversas respostas.

As respostas relacionadas com a questão “Pedras no sapato” resultaram no Gráfico 8, tendo sido possível constatar que a equipe considera que a carga excessiva de trabalho e a redução do número de integrantes da equipe são os grandes dificultadores do trabalho, seguidos por problemas de saúde e familiares. Chamou a atenção um número expressivo de integrantes apontando que não sentiam impedimento para o seu trabalho.

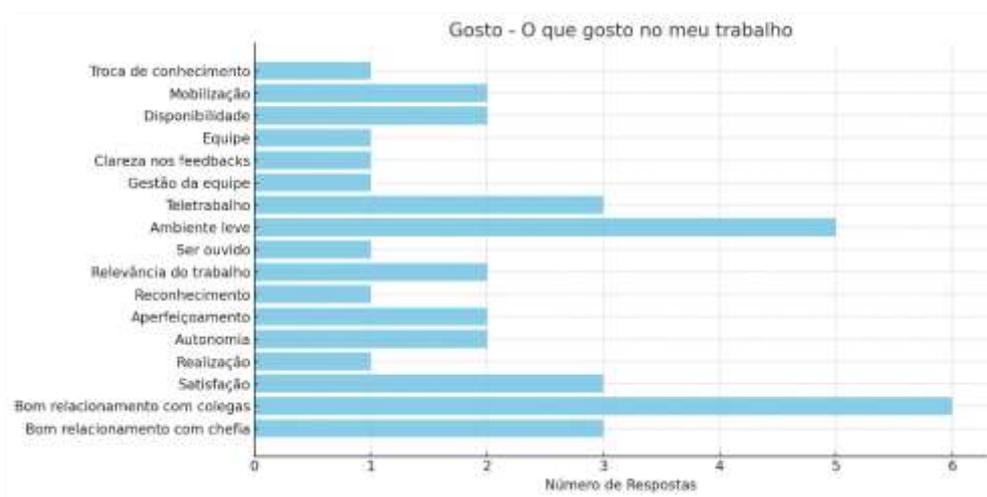
Gráfico 8 – Pedras no sapato – quantidade de respostas por categoria.



Fonte: elaborado pelo autor.

A questão “Gosto” teve suas respostas representadas no Gráfico 9, podendo ser depreendido das respostas que a equipe apresenta uma afeição em relação aos colegas e chefia, gostam do ambiente de trabalho e encontram satisfação no que fazem. Além disso, poucos referiram que gostam da clareza nos *feedbacks* e da troca de conhecimento. Somando-se as principais respostas, conclui-se que o ambiente de trabalho é muito bom e os gestores se dedicam ao seu cultivo, pois tais respostas resultam de investimento constante ao longo do tempo.

Gráfico 9 – Gosto – quantidade de respostas por categoria.

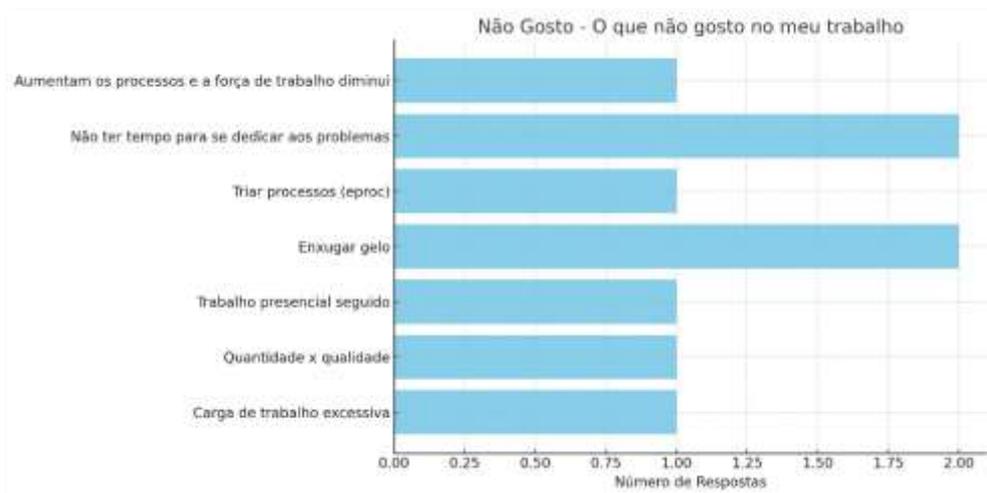


Fonte: elaborado pelo autor.

A equipe foi indagada sobre o que “Não gosto” no trabalho e as respostas compõem o Gráfico 10. Interessante notar que o maior número de repostas está relacionado com o tempo e a sensação de que é invencível o trabalho. A maior parte dos integrantes não gosta de não ter tempo para analisar mais detidamente os processos, provavelmente em razão da necessidade de ter que produzir mais rápido para atender à demanda crescente e constante.

Imagina-se que decorreria também desse fato a sensação de invencibilidade do trabalho, quando atuam como se estivessem enxugando gelo, ou seja, sem pacificar o conflito quando decidem em determinado sentido e o réu INSS continua a agir de maneira contrária ao direito.

Gráfico 10 – Não Gosto – quantidade de respostas por categoria

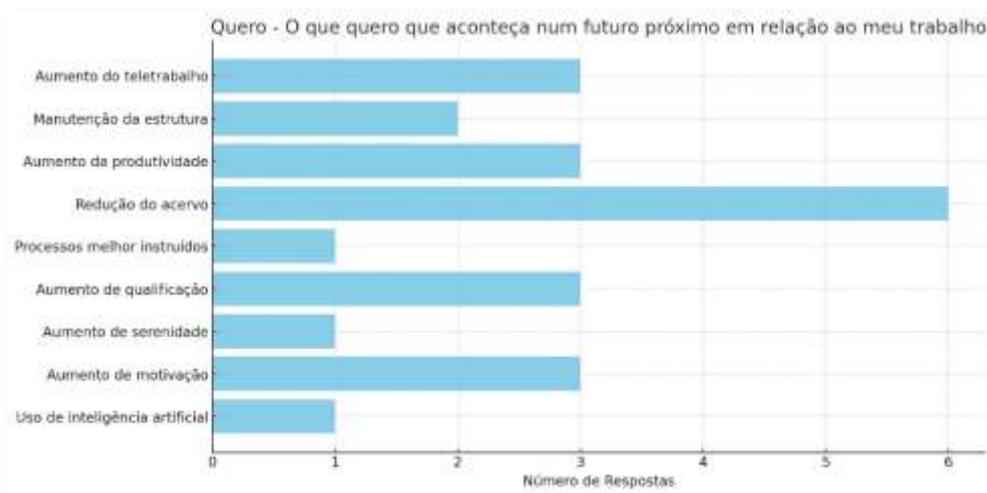


Fonte: elaborado pelo autor.

A percepção quanto aos desejos dos integrantes da equipe em relação ao futuro foram objeto de análise na questão “Quero” e o resultado está representado no Gráfico 11. Destaca-se o desejo de redução do acervo por boa parte da equipe, ou seja, a diminuição do passivo que aguarda análise.

Quando tal resposta é associada com o desejo de aumento de produtividade, a equipe parece ter a intenção de produzir mais exatamente para reduzir o acervo, atingindo efetividade e celeridade garantidos na CF/88. Igualmente, a equipe deseja aumento de sua qualificação e motivação, indicadores relacionados com a satisfação do trabalho. Identificou-se, igualmente, um desejo de melhorar.

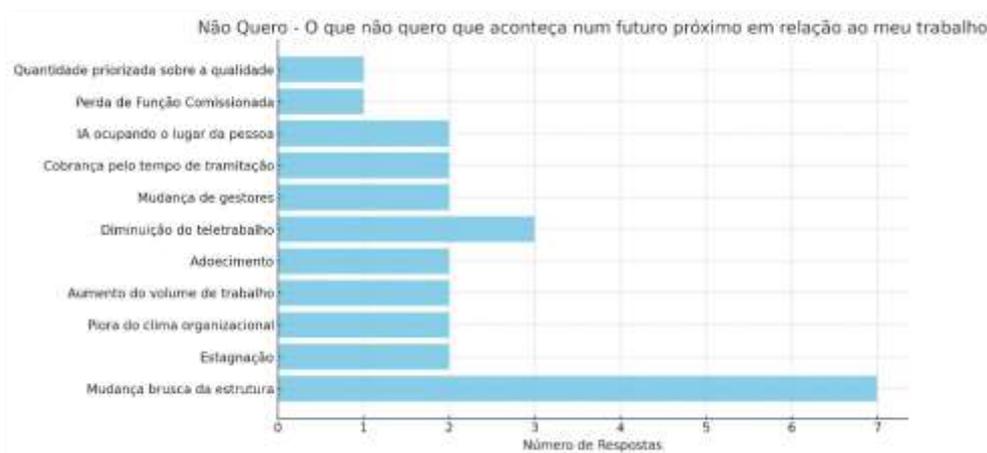
Gráfico 11 – Quero – quantidade de respostas por categoria.



Fonte: elaborado pelo autor.

A equipe foi questionada sobre o que “Não Quero” no trabalho e as respostas compõem o Gráfico 12. Interessante notar que a resposta no sentido de não querer a mudança brusca da estrutura da equipe apresentou resultado muito superior às demais respostas. Como já referido, o TRF4 havia passado por mudança importante em sua estrutura em um período de tempo muito próximo da pesquisa. A equipe havia mudado o número de integrantes, recebeu novos colegas e despediu-se de outros. A quantidade grande de respostas da equipe transparece seu sentimento relacionado ao momento de mudança.

Gráfico 12 – Não Quero – quantidade de respostas por categoria.

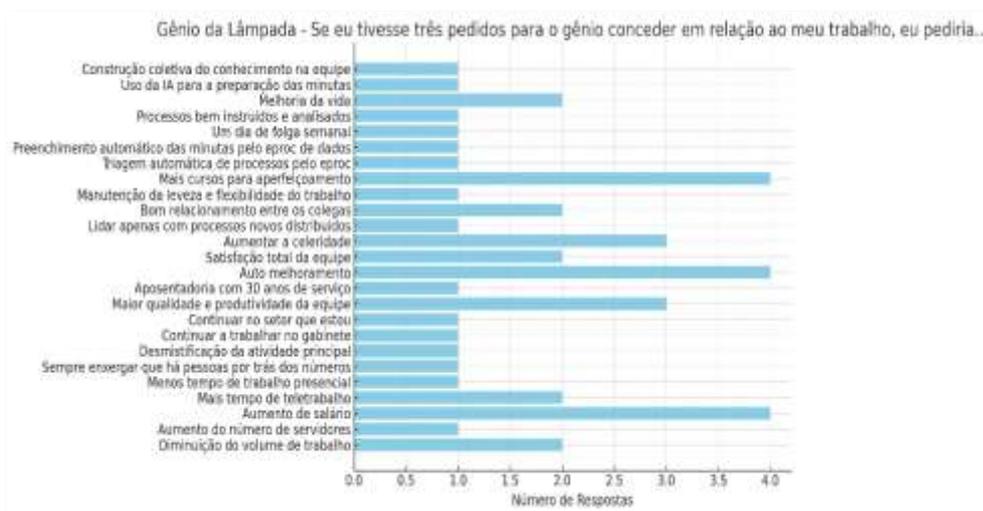


Fonte: elaborado pelo autor.

A questão “Gênio da lâmpada” buscou identificar os desejos (possíveis ou impossíveis) de inovação que a equipe tem em relação ao seu trabalho no futuro e as respostas estão representadas no Gráfico 13. Recorde-se que os pedidos poderiam estar relacionados com pedidos possíveis ou impossíveis. O aumento salarial foi o grande pedido para o gênio da lâmpada, juntamente com o autmelhoramento.

No serviço público, o aumento salarial está completamente fora do alcance da líder e dos gestores, exatamente como ocorre com o autmelhoramento. Contudo, apenas este último pedido pode ser atingido se os integrantes da equipe entregarem algo de si e buscarem se autmelhorar, estando intimamente relacionado com a motivação intrínseca. Além dessas duas categorias, surge novamente o desejo de aumentar a celeridade na prestação jurisdicional, juntamente com o aumento da produtividade e a qualidade das decisões judiciais. Somados, esses dois desejos deixam ainda mais clara a intenção da equipe de encontrar soluções para seus problemas.

Gráfico 13 – Gênio da Lâmpada – quantidade de respostas por categoria.



Fonte: elaborado pelo autor.

Os gráficos apresentados pelo ChatGPT 4.0 coincidem com as respostas do pesquisador. Por outro lado, o ChatGPT 4.0 identificou categorias que escaparam do recorte da pesquisa e que podem ser conferidas no Quadro 21, sendo exemplo a melhoria da infraestrutura como relacionada ao método de solução de problemas. Além disso, o ChatGPT 4.0 apontou vinculações dos construtos com respostas que

não haviam sido identificadas pelo pesquisador e que podem ser consultadas no Quadro 22, tais como não gostar de mudanças negativas como um Motivador intrínseco, o que permitiu fornecer novo *insight* para a pesquisa.

Analisados os dados obtidos com as respostas do questionário “Futuro Desejado” pelo pesquisador, passou-se ao próximo momento da pesquisa.

No **3º momento**, o pesquisador e os gestores da unidade passaram a dialogar sobre as informações extraídas dos dados e iniciam a identificação de problemas a serem solucionados com o uso das ferramentas do eproc, realizando o recorte para os pontos que são possíveis naquele momento.

O pesquisador verificou que havia várias palavras que os gestores salientaram, como, por exemplo, *feedback*. Constatou-se que os integrantes da equipe, a líder e os gestores querem um aumento do *feedback*, especialmente sobre o que está sendo feito e produzido, bem como sobre as informações da equipe e a equipe participar efetivamente da produção do conhecimento na unidade.

Ressaltou que “autonomia” é uma palavra destacada nas respostas, bem como “enxugar o gelo”. Afirmou que a “pedra no sapato” é uma pergunta muito interessante, porque é o que a pessoa compreende como o que está complicando a vida dela e que a impede de produzir mais e melhor. A carga de trabalho excessiva e a reclamação da redução do número de servidores surgiram como algo que pode estar atrapalhando o desenvolvimento do trabalho.

Houve respostas envolvendo questões pessoais de saúde, produtividade, falta de treinamentos (tanto gerencial como o relacionado ao uso das ferramentas do eproc), razão pela qual sugeriu treinamentos técnicos quanto ao direito aplicável (conhecimento processual, aprofundar questão probatória, detalhismos, aprofundar matéria previdenciária, etc.).

Salientou que o *feedback* é o grande ponto a ser explorado, concordando com os gestores. Primeiro, porque engloba informação sobre mudança de entendimento, necessidade de criação de dados sobre questões debatidas e também recebimento de *feedback* individual.

Diante disso, o pesquisador sugeriu quatro possibilidades de desenvolvimento de soluções de problemas, salientando que as medidas poderiam ser adotadas na sua integralidade, parte delas ou apenas uma, a critério da líder, dos gestores e da equipe.

Tendo em mira a necessidade da melhor visualização e comparação das medidas propostas, formularam-se quatro ações resumidas, nos quadros 23, 24, 25 e 26, que apresentam seus objetivos, bases teóricas, ferramentas do eproc utilizadas, o método sugerido para a solução dos problemas e as estratégias possíveis.

Quadro 24 – Ações para diminuição do retrabalho na elaboração e conferência das minutas.

RETRABALHO
Objetivo: alinhamento das minutas conforme o entendimento da líder
Base teórica: - “Mais uma vez: Como você motiva seus funcionários?” Herzberg (em Harvard Business Review – Gerenciando pessoas); - “A disciplina das equipes” Katzenbach e Smith (em Harvard Business Review – Gerenciando pessoas); - “Manual de administração judicial” Haddad e Pedrosa.
Ferramentas do eproc: Elaboração de Modelos e Texto Padrão pela equipe.
Método sugerido: - Modelos criados pela equipe; - Modelos como primeira linha de utilização pela equipe; - Textos padrões criados pela equipe; - Conteúdo dos Textos padrão aprovados pela líder; Textos padrão aprovados como primeira linha de utilização dentro dos Modelos; Documento base como última opção de criação de novas minutas.
Estratégias: Por onde começar? (a) Marca de identificação; (b) Conteúdo aprovado; (c) Regras de modificação; (d) Começar com um setor; (e) Equipes sugerem e os gestores alinham; (f) Colegas aprendem com os colegas; (g) Regras de modificação: princípio de Pareto na elaboração das minutas (80% sabemos o que já foi decidido e 20% o que precisa ser construído, devendo ser priorizada a criação dos modelos para os 80%).

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 25 – Ações para Incremento do *Feedback*

FEEDBACK
Objetivo: permitir um <i>feedback</i> efetivo entre (a.1) os integrantes da equipe, (a.2) entre a líder e os integrantes da equipe e (a.3) entre os integrantes da equipe e a líder
Base teórica: - “Medo de <i>Feedback</i> ” de Jackman e Strober (em Harvard Business Review - Inteligência emocional): Recebendo o <i>feedback</i> que você precisa; Autoavaliação; <i>Feedback</i> externo; Assimilando o <i>feedback</i> ; - “Mais uma vez: Como você motiva seus funcionários?” Herzberg (em Harvard Business Review – Gerenciando pessoas); - “A disciplina das equipes” Katzenbach e Smith (em Harvard Business Review – Gerenciando pessoas); - “Manual de administração judicial” Haddad e Pedrosa.
Ferramentas do eproc: Elaboração de Modelos e Texto Padrão com a equipe, bem como utilização da ferramenta “Lembretes” do eproc e Google Chat.
Método sugerido: - <i>Feedback</i> individual; utilização de lembretes na devolução de minutas para correção; - conversa presencial ou síncrona (teletrabalho); - Google Chat como ferramenta de comunicação; - <i>Feedback</i> específico; - <i>Feedback</i> coletivo; - encontros para debate e construção do conhecimento.
Estratégias: - criação coletiva de modelos com a equipe e sob supervisão da líder; utilizar, como regra, o lembrete quando devolver a minuta para correção; - procurar dar <i>feedback</i> presencial ou síncrono (teletrabalho) das devoluções; - evitar simplesmente editar o documento.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 26 – Ações para diminuição de tarefas repetitivas (logarítmicas) pela equipe.

TAREFAS REPETITIVAS
Objetivo: automatizar a triagem com o uso do eproc
Base teórica: - “Manual de administração judicial” Haddad e Pedrosa.
Ferramentas do eproc: Utilização da ferramenta “classificador por conteúdo”
Método sugerido: - Considerada fundamental pelos gestores, pois os servidores realizam essa tarefa hoje; - pré-triagem automatizada pelo eproc; - Escolha de palavras-chave e o eproc tria os processos; - criação de classificações das petições com as seguintes palavras-chave: a. Urgente; b. Liminar; c. Retirada de pauta; d. por assuntos dos processos: Motorista, etc.
Estratégias: - Começar com um setor; - Equipes sugerem e os gestores alinham; - Colegas aprendem com os colegas; - Regras de criação: princípio de Pareto na elaboração das minutas (80% sabemos o que já foi decidido e já foi triado e 20% o que precisa ser construído e triado, devendo ser priorizada a criação da regra para os 80%).

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 27 – Ações para identificação e retirada de gargalos pela equipe.

RETIRADA DE GARGALOS
Objetivo: equipe reforçar sua noção de grupo, identificar a situação da regularidade (ou não) da unidade, apresentação das não-conformidades e construções de soluções que partam da equipe para o enfrentamento dos gargalos.
Base teórica: - “Mais uma vez: Como você motiva seus funcionários?” Herzberg (em Harvard Business Review – Gerenciando pessoas); - “A disciplina das equipes” Katzenbach e Smith (em Harvard Business Review – Gerenciando pessoas); - “Manual de administração judicial” Haddad e Pedrosa.
Ferramentas do eproc: Utilização da ferramenta “relatórios gerenciais”
Método sugerido: - foco na Reuniões de Gestão; formato da reunião e objetivos específicos: (a) comunicação assertiva (ou Comunicação Não-Violenta); (b) metas e não-conformidades, sendo reforçada a cultura da criação de relatórios e seu uso pelos integrantes dos setores.
Estratégias: - Começar com um setor; - Equipes sugerem e os gestores alinham; - Colegas aprendem com os colegas; - gestores recebem os relatórios e acompanham o cumprimento com a participação dos integrantes da equipe.

Fonte: elaborado pelo autor.

A líder e os gestores manifestaram-se no sentido de que as medidas serão apresentadas aos integrantes da equipe em reunião própria e que a participação do pesquisador poderia ser dispensada, sob o argumento de que tal medida permitiria uma maior liberdade na escolha por parte da equipe.

Restou ressaltado pelo pesquisador que, quanto maior for a participação da equipe na decisão, mais provável será a aderência dos integrantes da equipe à(s) solução(ões) proposta(s).

Posteriormente, os gestores manifestaram interesse da equipe com a necessidade de redução de retrabalho (Quadro 25) e incremento do *feedback* (Quadro 24). Salientaram, ainda, que as demais propostas (quadros 23 e 26) poderiam ser

desenvolvidas no futuro. Argumentaram, por fim, que o grande problema que se impõe atualmente é a necessidade de redução do retrabalho e aumento do *feedback* na equipe, especialmente no que concerne à correção das minutas apresentadas e analisadas pela líder.

Restou alinhada a solução no sentido de implementar medidas de criação e adoção de uma nova sistemática de aprovação dos modelos e textos padrão pela líder após os respectivos núcleos debaterem e criarem os respectivos modelos e texto-padrão no eproc, a fim de (1) diminuir o retrabalho e (2) aumentar o *feedback* dos integrantes da equipe.

No que concerne à ação relacionada no Quadro 23 (modelos e textos-padrão aprovados pela líder), o pesquisador referiu que são pontos importantes a serem desenvolvidos: (a) textos padrão sistematizados, (b) diminuir a utilização de documento base, (c) identificar o modo como começar a ação de maneira estratégica, (d) ter como norte adotar as soluções que as equipes sugerirem e os gestores aprovarem, (e) começar com apenas um setor específico e (f) sistematizar os resultados.

Restou acertado que as devoluções de minutas deveriam ocorrer com lembretes específicos contendo as palavras “*feedback*”, “modelo” e “textos-padrão” para permitir a medição através de relatórios do eproc para apurar a quantidade de minutas devolvidas em que esses três assuntos fossem o motivo das devoluções, pois o eproc não possuía ferramenta de pesquisa que possibilitasse filtrar todas as minutas devolvidas pela líder, inviabilizando a análise quantitativa das devoluções realizadas e a análise do conteúdo dos lembretes das minutas devolvidas.

Registre-se que se constatou que a solução imaginada para quantificar o retrabalho através da utilização de lembretes contendo termos específicos a fim de permitir a criação de relatórios (Quadro 24) acabou não se mostrando acertada durante o desenvolvimento da pesquisa-ação. Verificou-se que tal sistemática não permitiria analisar o retrabalho quanto ao período anterior à implementação da solução e havia o risco de a equipe não utilizar os lembretes por qualquer razão. Assim, o pesquisador procurou e encontrou outra solução, como será explicado ao longo do capítulo.

O pesquisador e os gestores concordaram que não seria produtivo desenvolver as soluções com todos os integrantes da equipe, pois (1) o grande

número de integrantes poderia inviabilizar a identificação de eventual não conformidade em todos os setores; (2) a escolha de um único setor para o início da atividade permitiria melhor controle das medidas implementadas; (3) não conformidades da implementação dentro de um único setor poderiam ser identificadas; (4) melhorias poderiam ser propostas para corrigir essas não conformidades quando da implementação das melhorias no setor seguinte; e, (5) os integrantes do setor poderiam apresentar suas impressões sobre as medidas implementadas quando do início das atividades com os integrantes do próximo setor.

Os gestores assumiram o compromisso de iniciar as ações com o respectivo núcleo de incapacidade, ficando acertado que outro núcleo seria escolhido na sequência, a fim de permitir ajustes de rumo da pesquisa-ação. Ficou claro para os gestores que na hipótese de restarem identificadas eventuais não-conformidades, o método seria modificado e corrigido para o núcleo seguinte e que os(as) integrantes do núcleo de incapacidade apresentariam suas impressões para os integrantes do núcleo seguinte através da manifestação de suas percepções e com a apresentação dos pontos positivos e/ou negativos da atividade.

Referiu que o embasamento teórico para tal solução decorre da aplicação do método MASP já desenvolvido na presente dissertação, pois as medidas implementadas foram avaliadas em um setor e permitiram construir as novas etapas das ações junto a outros setores, a fim de evoluir corrigir eventuais não conformidades, enquanto busca a maior participação possível de integrantes da equipe até a conclusão da pesquisa-ação.

O primeiro setor escolhido para a implementação das medidas foi o de incapacidade.

Optou-se pela equipe do núcleo de incapacidade para implementar a primeira ação, pois: (a) a equipe era relativamente pequena (quatro integrantes); (b) a equipe toda apresentava o mesmo nível de conhecimento sobre as ferramentas “Modelos” e “Texto Padrão” do eproc no questionário do Futuro Desejado, qual seja nível médio; (c) a matéria envolvendo demandas de incapacidade poderia facilitar a identificação de padrões e modelos por parte dos integrantes do setor; e, (d) a matéria representa um volume expressivo de demandas no gabinete pesquisado.

5.5 Setor de incapacidade – implementando as ações

Os marcos temporais mais importantes relacionados com a implementação das medidas no setor de incapacidade estão registrados, no Quadro 27, e têm como origem o caderno de anotações do pesquisador.

Quadro 28 – Marcos temporais importantes no setor de incapacidade.

Data	Evento ocorrido
17/07/2023	Primeira reunião com os 4 integrantes do setor de incapacidade com o objetivo de explicar a atividade que seria realizada e de todos apresentarem suas ideias e necessidades
25/08/2023	Reunião com os gestores da equipe, com (1) apresentação das possíveis estratégias, (2) fixação de 28/08/2023 como possível início das ações com o setor de incapacidade, (3) identificação das próximas sessões do gabinete e (4) necessidade de nova reunião após a implementação das soluções pelo setor de incapacidade. Criado grupo no WhatsApp para facilitar o diálogo com o setor de incapacidade, tendo como participantes gestor, integrantes do setor de incapacidade e pesquisador.
28/08/2023	O setor de incapacidade inicia a implementação das soluções, reunindo-se ao longo dos 3 dias seguintes, identificando quais modelos e textos-padrões seriam submetidos para aprovação do conteúdo pela líder.
14/09/2023	Reunião com o gestor tratando sobre o acompanhamento da implementação das soluções adotadas, narrando o que presenciou e vivenciou.
22/09/2023	Entrevista semiestruturada com o grupo focal composto pelos integrantes do setor de incapacidade após o início da implementação das medidas adotadas.
29/09/2023	Reunião com os gestores, tendo ocorrido a coleta das impressões dos gestores, apresentação das impressões dos integrantes do setor de incapacidade e alinhamento dos próximos passos da pesquisa-ação com o setor de tempo rural.
02/05/2024	Sistema eproc TRF4 fica indisponível para todos os usuários internos e externos em razão da calamidade climática no estado do Rio Grande do Sul ²⁴⁸ .
21/05/2024	Sistema eproc TRF4 volta a ficar disponível para todos os usuários internos e externos. ²⁴⁹

Fonte: elaborado pelo autor.

Passa-se a descrever as atividades realizadas com o setor de incapacidade e com os gestores levando em consideração os marcos temporais já descritos no Quadro 27.

²⁴⁸ TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. TRF4 informa que o eproc do tribunal e da JFRS estão inoperantes por precaução. **Correio do Povo**, 3 maio 2024. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/cidades/trf4-informa-que-o-eproc-do-tribunal-e-da-jfrs-est%C3%A3o-inoperantes-por-precau%C3%A7%C3%A3o-1.1490874>. Acesso em: 29 maio. 2024.

²⁴⁹ TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. TRF4 e JFRS retomam funcionamento dos sistemas eletrônicos. **Portal do TRF4**, 21 maio 2024. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=28184. Acesso em: 29 maio. 2024.

Reuniram-se pela primeira vez todos os integrantes do setor de incapacidade e o pesquisador para a apresentação das medidas que seriam implementadas ao longo dos meses através do Zoom. A reunião com o grupo focal foi gravada e posteriormente degravada com o auxílio da ferramenta eletrônica Reshape²⁵⁰.

A reunião teve como objetivo apresentar o modo como ocorreria a pesquisa empírica, ficando claro que o foco seria a construção de solução que permitissem (1) *feedback* efetivo entre os integrantes da equipe e entre estes e a líder e os gestores e (2) diminuição do retrabalho com a utilização de ferramentas do eproc que permitissem alinhar o entendimento da líder com o setor de incapacidade.

O pesquisador realizou o *check-in* (técnica de quebra-gelo) em que os participantes expressavam seus sentimentos quanto à pesquisa empírica através de exemplos da previsão do tempo, utilizando a metáfora do clima para externar seus sentimentos em relação à atividade que seria apresentada.

Desenvolveu-se o conceito de equipe e de propósito do trabalho, oportunidade em que o pesquisador deixou claro que o objetivo da pesquisa empírica não é apenas aumentar a produção individual ou da equipe, mas sim procurar desenvolver soluções que permitam tornar o trabalho mais eficiente. Na sequência, ressaltou a importância do *feedback* e da utilização de modelos e textos-padrão para evitar retrabalho de todos na equipe.

Os integrantes do setor de incapacidade interagiram com o pesquisador e ressaltaram a dificuldade de ocorrer *feedback* efetivo e de padronizar as minutas com base no entendimento da líder, salientando que não havia forma de comunicação estabelecida que permitisse o controle eficiente das alterações realizadas pela líder nas minutas apresentadas pela equipe.

O pesquisador propôs ao setor de incapacidade a utilização do princípio de Pareto (80/20) para o início da construção das soluções, sugerindo que a equipe poderia identificar 80% das minutas que se repetiam no fluxo de trabalho do setor e, em seguida, padronizar essas minutas com a aprovação da líder. Salientou que os integrantes do setor de incapacidade poderiam utilizar as ferramentas modelos e

²⁵⁰ Foi utilizado o software Reshape. Disponível em: <https://app-v2.reshape.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2023.

texto-padrão do eproc. Deixou claro, ainda, que acreditava que a equipe seria capaz de construir as soluções dos problemas.

Encerrou-se a reunião com um *check-out* no qual os participantes expressaram novamente seus sentimentos e expectativas em relação à pesquisa empírica, oportunidade em que todos manifestaram empolgação e boas expectativas.

A equipe de incapacidade teve total liberdade para estabelecer estratégia para implementar medidas de criação e adoção de uma nova sistemática de aprovação dos modelos e textos padrão pela líder após os respectivos núcleos debaterem e criarem os respectivos modelos e texto-padrão no eproc, a fim de (1) diminuir o retrabalho e (2) aumentar o *feedback* dos integrantes da equipe.

Realizou-se entrevista semiestruturada com o grupo focal composto pelos(as) integrantes do setor de incapacidade com o objetivo de avaliar o progresso e desafios das medidas criadas e adotadas pelo setor para implementar os textos-padrão e modelos aprovados pela líder.

Narraram que um(a) dos integrantes não utilizava os modelos ou textos-padrão, iniciando a criação das novas minutas do zero. Identificaram, ainda, problemas com modelos antigos, pois seriam extensos e eram pouco utilizados. Diante dessas constatações, criaram dois novos modelos: (1) modelo geral e (2) modelo para sentenças de improcedência. Referiram, ainda, que desenvolveram textos-padrão para benefícios assistenciais (BA) e incapacidades, tendo o setor nomeado os novos textos-padrão como “teste”, submetendo-os à revisão e anotação da líder. Apontaram que houve *feedback* contínuo por parte da líder, inclusive retirando dúvidas. Gizaram a importância do trabalho em grupo por um(a) dos(as) integrantes do setor de incapacidade e constataram que seria possível melhorar a sistemática de uso dos modelos e textos-padrão com a inclusão de hiperlinks para os respectivos documentos eletrônicos do eproc.

As entrevistas com o grupo focal permitem concluir ter havido (a) melhoria significativa no método de trabalho da equipe, (b) efetiva colaboração entre os integrantes do setor para a elaboração dos modelos e textos-padrão, (c) *feedback* contínuo entre os colegas e com os gestores e (d) a conscientização dos integrantes no sentido de que os modelos podem ser mais flexíveis e úteis.

Registre-se que todos os quatro integrantes do setor de incapacidade responderam ao questionário eletrônico, não tendo havido (a) mudança na

composição da equipe até o encerramento da pesquisa-ação ou (b) afastamentos das atividades superiores a 30 dias.

As perguntas têm objetivos próprios, razão pela qual o Quadro 28 servirá de facilitador para a compreensão dos objetivos de cada uma das perguntas apresentadas aos integrantes do setor de incapacidade após a implementação das medidas relacionadas com as ferramentas do eproc.

Esclarece-se, desde logo, que se utilizou o mesmo conteúdo do formulário eletrônico da equipe do setor de incapacidade para a elaboração das perguntas ao setor de tempo rural, em face da identidade de medidas implementadas e não terem mudado os objetivos pretendidos com o questionário.

Quadro 29 – Questionário apresentado aos setores de incapacidade e tempo rural após a implementação das medidas.

	Campos	Objetivos
1	Nome	Identificar o participante
2	Ferramentas do eproc utilizadas Quais ferramentas do eproc foram utilizadas (por mim ou pela equipe) durante a elaboração das decisões padronizadas no gabinete em estudo? Podem ser marcadas mais de uma opção e acrescentadas outras ferramentas na opção “outros”.	Saber qual(is) as ferramentas do eproc que foram efetivamente utilizadas pelos(as) integrantes do setor de incapacidade, permitindo uma análise quantitativa desses dados e comparação dentro do grupo pesquisado.
3	Impressões DURANTE a preparação Quais impressões que tive durante a preparação da padronização dos entendimentos da Dra Tais? (positivos e/ou negativos)	Colher as impressões do(a) respondente quanto ao que vivenciou durante a padronização dos entendimentos da líder.
4	FEEDBACK Considero que HOUVE <i>feedback</i> por parte da Dra Tais ou dos demais integrantes da equipe durante a atividade de preparação dos entendimentos padronizados? Por quê? Considera-se <i>feedback</i> uma forma de comunicação que visa a ajudar as pessoas a melhorarem seu desempenho e alcançarem seus objetivos (Duarte, 2019)	Colher a opinião do(a) respondente quanto a ter ocorrido (ou não) <i>feedback</i> por parte da líder ou dos(as) demais integrantes do setor de incapacidade.
5	Impressões APÓS a preparação Quais impressões que tive APÓS a preparação da padronização dos entendimentos da Dra Tais? (positivos e/ou negativos)	Colher as impressões do(a) respondente quanto ao que vivenciou após a padronização dos entendimentos da líder.
8	EFICIÊNCIA Qual a minha percepção sobre a MELHORA do meu trabalho diário APÓS a realização da padronização de entendimentos com o uso das ferramentas do eproc?	Colher a percepção do(a) respondente quanto à melhora de seu trabalho após a padronização de entendimentos com o uso das ferramentas do eproc, permitindo uma análise quantitativa

	Campos	Objetivos
	Escolha como resposta apenas uma das alternativas entre as seguintes opções: (1) Muito baixo, (2) Baixo, (3) Médio, (4) Alto ou (5) Muito Alto.	desses dados e comparação dentro do grupo pesquisado.
9	MOTIVAÇÃO Qual o meu nível de motivação APÓS a realização da padronização de entendimentos com o uso das ferramentas do eproc? Escolha como resposta apenas uma das alternativas entre as seguintes opções: (1) Muito baixo, (2) Baixo, (3) Médio, (4) Alto ou (5) Muito Alto.	Medir a percepção do(a) entrevistado(a) quanto a seu nível de motivação após a realização da padronização de entendimentos da líder com o uso das ferramentas do eproc, permitindo uma análise quantitativa desses dados e comparação dentro do grupo pesquisado.
10	SUGESTÕES Gostaria de sugerir que a padronização de entendimentos (O que poderia ser feito diferente? O que poderia ser feito para melhorar?)	Permitir aos integrantes do setor de incapacidade sugerir melhorias para a padronização de entendimentos.
11	RECLAMAÇÕES Fiquei insatisfeito(a) com (qualquer ponto ou aspecto)	Permitir aos integrantes do setor de incapacidade apontar eventuais não conformidades na padronização de entendimentos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Coletados os dados das respostas do questionário pelo Google Forms, gerou-se relatório de respostas em formato de planilha eletrônica (.xlsx) e os dados não foram disponibilizados para a líder e os gestores da unidade (assessor e chefe de gabinete).

Procedeu-se à análise quantitativa das respostas dos integrantes do setor de incapacidade sobre: a (1) utilização das ferramentas do eproc no Gráfico 14; (2) percepção sobre a melhora do trabalho dos integrantes da equipe do setor de incapacidade após a padronização dos entendimentos no Gráfico 15; e, (3) percepção sobre o nível de motivação de cada integrante do setor de incapacidade no Gráfico 16.

O Gráfico 14 demonstra que todos os integrantes do setor de incapacidade utilizaram tanto textos-padrão como modelos durante a elaboração das decisões padronizadas no gabinete em estudo. Pode-se concluir, portanto, que houve ampla utilização das duas ferramentas por todos os integrantes do setor de incapacidade.

Gráfico 14 – Ferramentas do eproc utilizadas na padronização pela equipe do setor de incapacidade.



Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados quanto à percepção dos(as) integrantes do setor de incapacidade quanto à melhora de trabalho após a realização da padronização de entendimentos com o uso das ferramentas do eproc do Gráfico 15 demonstram que 75% dos(as) integrantes melhora de nível alto e que 25% melhora de nível médio. Pode-se concluir, portanto, que todos(as) perceberam melhora do seu trabalho com a implementação das medidas de melhoria propostas e que a maior parte considerou alta essa melhora.

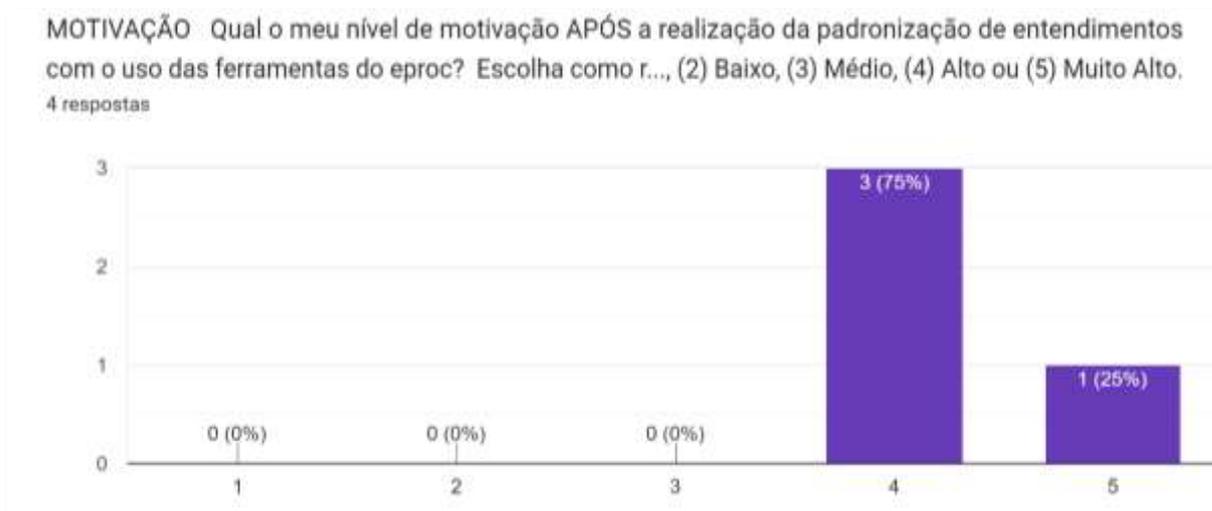
Gráfico 15 – Percepção sobre a melhora do trabalho após a padronização dos entendimentos pelos integrantes do setor de incapacidade.



Fonte: elaborado pelo autor.

O Gráfico 16 demonstra que a percepção do nível de motivação dos integrantes do setor de incapacidade foi considerada de nível alto e muito alto após a realização da padronização de entendimento com o uso das ferramentas do eproc.

Gráfico 16 – Percepção sobre o nível de motivação da equipe do setor de incapacidade após a padronização de entendimentos.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados, por si só, permitem concluir que a medida implementada no setor de incapacidades atingiu os objetivos perseguidos na pesquisa-ação. Contudo, a análise não foi apenas quantitativa. Procedendo-se à análise qualitativa do questionário da equipe de incapacidade após a implementação das medidas propostas, a conclusão no sentido do acerto da solução ficou mais evidente.

As respostas dos(as) integrantes do setor de incapacidade sobre a questão relacionada com as impressões durante a preparação da padronização dos entendimentos da líder (impressões DURANTE a preparação) evidenciam que (a) durante a fase de preparação da padronização houve “a certeza de os textos-padrão facilitam a elaboração de decisões uniformes e coerentes, aumentando a eficiência do trabalho” (RInc1), (b) houve um entrosamento entre os integrantes do setor de incapacidade e um “conhecimento mais profundo dos entendimentos da líder” (RInc2) e (c) a preparação da padronização foi desafiadora no início e “gratificante ao observar os resultados finais” (Rinc3).

As considerações dos(as) integrantes do setor de incapacidade quanto à questão do *feedback* por parte da líder ou dos demais integrantes da equipe durante a atividade de preparação dos entendimentos padronizados (*Feedback*) apontam que (a) a atividade foi “grande oportunidade para identificarmos o que era importante para facilitar a realização das minutas, levando em consideração a opinião de todos os integrantes da equipe” (RInc1), (b) a líder “discutiu algumas questões quando revisou os textos-padrão” (RInc2) e (c) houve *feedback* quase que imediato durante o desenvolvimento “muito agradável em equipe” (RInc3).

As impressões dos(as) integrantes do setor de incapacidade após a preparação da padronização dos entendimentos da líder avultam focos diversos e complementares quando afirmaram que: (a) “a equipe ficou ainda mais unida e em consonância com os entendimentos” da líder (Rinc1); (b) “o trabalho restou facilitado pelo uso dos textos-padrão” (RInc2) padronizados pelo setor de incapacidade; e, (c) “ficou mais fácil a criação do voto a partir do ‘esqueleto’ do voto (mais enxuto), deixando-o mais fluido” (RInc3).

As sugestões apresentadas pelos(as) integrantes do setor de incapacidade giraram em torno da necessidade de (a) cuidado para que os direitos não sejam sacrificados em favor de uma justiça rápida e insensível e (b) periodicidade das reuniões para atualização dos entendimentos. Por outro lado, as reclamações dos respondentes foram no sentido da preocupação da obtenção do equilíbrio entre quantidade e qualidade das decisões judiciais, não podendo ainda ser sucinta a ponto de sequer identificar a análise do caso concreto.

Realizou-se, na sequência, reunião virtual telepresencial com a líder e o gestor para discutir as impressões sobre a atividade com o núcleo de incapacidades e planejar os próximos passos da pesquisa-ação. A reunião teve como objetivo obter *feedback* sobre a eficácia das mudanças implementadas e decidir as futuras direções da pesquisa-ação, tendo sido gravada no Zoom e degravada com o auxílio da ferramenta eletrônica Reshape²⁵¹.

O pesquisador iniciou a reunião destacando a importância do *feedback* dos gestores e mencionou que já havia coletado informações das integrantes do setor de

²⁵¹ Foi utilizado o software Reshape. Disponível em: <https://app-v2.reshape.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2023.

incapacidade através de questionários sigilosos. Explicou-se que a reunião seria uma oportunidade para aprofundar o entendimento sobre as mudanças e planejar as próximas ações com base nas experiências relatadas.

O(a) gestor(a) salientou a importância das integrantes se apropriarem dos modelos e textos padrão, mencionando que isso aumentou a confiança e a segurança no trabalho. Um dos gestores confirmou enfaticamente que constatou que a nova sistemática havia evitado retrabalho no setor de incapacidade. Outro(a) mencionou como era difícil lidar com minutas elaboradas a partir de documentos-base, o que frequentemente resultava em erros e retrabalho. Elogiou, ainda, a construção colaborativa dos modelos, notando que a atividade havia proporcionado uma troca valiosa de informações entre as integrantes da equipe.

O pesquisador destacou o impacto positivo da interação da líder com a equipe, mencionando que os(as) integrantes valorizaram muito sua disponibilidade e *feedback* durante a construção dos modelos. Propôs, por fim, a expansão da padronização para o setor de tempo rural, pois seriam analisados processos que envolveriam aposentadoria rural por idade (ARI) e aposentadoria por tempo de contribuição rural (ATC Rural) do setor de tempo rural. A proposta foi acolhida pelos gestores.

5.6 Setor de incapacidade – analisando os dados

Passa-se a analisar todos os dados e informações colhidos com a implementação da solução junto ao setor de incapacidade.

Como já referido, a equipe do setor de incapacidade teve total liberdade para criar sua estratégia de implementação da padronização dos textos-padrão e modelos da unidade, bem como poderia consultar o pesquisador em caso de necessidade.

O pesquisador tomou conhecimento do modo como o setor de incapacidade implementou estratégias para o enfrentamento da falta de padronização de entendimentos através de entrevistas semiestruturadas com os(as) integrantes do setor de incapacidade por meio da ferramenta Zoom, seguida de resposta de questionário eletrônico apresentado aos(às) integrantes do setor de incapacidade e de entrevista semiestruturada com os gestores da equipe.

No início do processo, como apontado no Quadro 27, a equipe reuniu-se para discutir a situação atual dos textos-padrão utilizados. Constatou-se que o modelo esqueleto padrão era antigo e extenso, contendo trechos modificados e em desuso. Essa percepção levou à decisão de reelaborar um novo texto-padrão, com foco na eficiência e coerência.

A equipe do setor de incapacidade, sob a coordenação da líder, enxugou o texto padrão antigo e criou dois novos modelos, quais sejam (1) modelo geral para as decisões padrão e (2) modelo específico para sentenças de improcedência, mais simples e direto. Além dos novos modelos, foram elaborados diversos textos-padrão para diferentes tipos de demandas, incluindo as específicas do núcleo de incapacidades.

A equipe narrou que a líder desempenhou um papel fundamental no processo, revisando e aprovando os textos-padrão criados e que seu *feedback* contínuo foi essencial para a validação e aperfeiçoamento dos modelos. Salientaram que os textos-padrão eram inicialmente criados com o nome “teste” e, após revisão e conferência, recebiam a aprovação final da líder.

Após a implementação das ferramentas do eproc para a padronização de textos e modelos no setor de incapacidades, foram colhidas as impressões da equipe do setor de incapacidade mediante entrevista semiestruturada com todos(as) os integrantes do setor. Consigna-se que se optou por não indicar os nomes dos integrantes do setor de incapacidade para resguardar o sigilo das respostas.

Durante a preparação da padronização, os(as) integrantes do setor de incapacidade relataram que a elaboração de textos-padrão e modelos trouxe diversos benefícios. Um(a) integrante destacou que os textos-padrão facilitam a elaboração de decisões uniformes e coerentes, aumentando a eficiência do trabalho. Outro(a) mencionou que a atividade melhorou o entrosamento entre os(as) colegas e aprofundou o conhecimento dos entendimentos da líder, o que contribuiu para uma maior coesão na equipe. Por fim, um(a) terceiro(a) integrante considerou o processo de preparação desafiador, mas gratificante ao observar os resultados finais, reforçando a importância do trabalho colaborativo.

Quanto às sugestões para aprimoramento, um(a) dos(as) integrantes do setor de incapacidade sugeriu que a padronização de entendimentos seja revisada periodicamente para garantir que se mantenha atualizada com as mudanças e

necessidades do setor. Outro(a) servidor(a) sugeriu a realização de reuniões periódicas para atualizar os entendimentos e discutir eventuais ajustes, garantindo assim uma constante evolução e adaptação dos textos-padrão e modelos às novas demandas e contextos.

No que tange às reclamações, os(as) servidores(as) mostraram-se, em geral, satisfeitos(as) com a padronização implementada. Um(a) deles(as) destacou que a padronização possibilita maior eficiência, mas alertou para a possível limitação de flexibilidade em casos específicos, sugerindo que essa questão seja monitorada e ajustada conforme necessário.

O pesquisador constatou que um(a) dos integrantes possuía receio de utilizar as ferramentas do eproc, pois considerava que elas deveriam ser utilizadas apenas em decisões padronizadas e repetitivas, tendo sido esclarecido pelo pesquisador que a elaboração de textos-padrão e modelos tem por objetivo de facilitar a elaboração de minutas de decisões e votos tanto em decisões repetitivas como em decisões não padronizadas. Salientou, ainda, que a padronização evita o retrabalho decorrente da criação de novas minutas a partir do zero e que facilita a correção por parte da líder.

A análise das impressões dos participantes (tanto dos integrantes do setor de incapacidade como dos gestores) permitiu concluir que a implementação das ferramentas do eproc no setor de incapacidades foi bem recebida, resultando em maior coerência e eficiência nas decisões. A equipe do setor de incapacidade demonstrou um alto nível de motivação e aceitação das novas práticas, com a média de motivação sendo avaliada como alta. As sugestões dos integrantes indicaram a necessidade de revisões periódicas e reuniões regulares para manter os entendimentos atualizados e ajustar as práticas conforme necessário. Já as preocupações levantadas sobre a flexibilidade do uso dos modelos e textos-padrão em casos peculiares e específicos indicam a área que pode ser melhorada com *feedback* contínuo e ajustes estratégicos regulares.

Pode-se concluir diante desses dados que (a) a implementação das novas ferramentas teve impacto positivo na equipe, (b) durante a preparação, os integrantes relataram melhorias no entrosamento e melhor compreensão dos entendimentos da líder e (c) o trabalho colaborativo foi destacado como desafiador, porém gratificante quando puderam vislumbrar os resultados finais.

5.7 Setor de tempo rural – implementando as ações

Os marcos temporais mais importantes relacionados com a implementação das medidas no setor de tempo rural estão registrados, no Quadro 29, e têm como origem o caderno de anotações do pesquisador.

Quadro 30 – Marcos temporais importantes no setor de tempo rural.

Data	Evento ocorrido
29/09/2023	Reunião com os gestores da equipe, com (1) apresentação das possíveis estratégias, (2) fixação de 16/10/2023 como possível início das ações com o setor de tempo rural, (3) identificação das próximas sessões do gabinete e (4) necessidade de nova reunião após a implementação das soluções pelo setor de tempo rural. Criado grupo no WhatsApp para facilitar o diálogo com o setor de tempo rural, tendo como participantes gestor, integrantes do setor de tempo rural e pesquisador.
13/10/2023	Primeira reunião com um integrante do setor de tempo rural com o objetivo de explicar a atividade que seria realizada e de todos apresentarem suas ideias e necessidades, pois os demais estavam em licença saúde. Demais integrantes foram informados pelo pesquisador através de contato telefônico.
16/10/2023	O setor de tempo rural inicia a implementação das soluções, reunindo-se ao longo de 3 dias, identificando quais modelos e textos-padrões seriam submetidos para aprovação do conteúdo pela líder.
14/11/2023	Contato com o gestor para acompanhamento da implementação das soluções adotadas, narrando o que presenciou e vivenciou.
02/05/2024	Sistema eproc TRF4 fica indisponível para todos os usuários internos e externos em razão da calamidade climática no estado do Rio Grande do Sul ²⁵² .
16/05/2024	Enviado questionário eletrônico aos integrantes do setor de tempo rural após o início da implementação das medidas adotadas.
17/05/2024	Enviado questionário eletrônico aos gestores com o objetivo de realizar a coleta das suas impressões.
21/05/2024	Sistema eproc TRF4 volta a ficar disponível para todos os usuários internos e externos ²⁵³

Fonte: elaborado pelo autor.

Passa-se a descrever a atividade com o setor de tempo rural, considerando-se os marcos temporais já descritos no Quadro 29.

Reuniram-se pela primeira vez os dois integrantes do setor de tempo rural e o pesquisador para a apresentação das medidas que seriam implementadas ao longo dos meses por meio do Zoom. A reunião com o grupo focal foi gravada e posteriormente degravada com o auxílio da ferramenta eletrônica Tactiq²⁵⁴.

²⁵² TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO, 2024.

²⁵³ TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO, 2024.

²⁵⁴ Disponível em: <https://tactiq.io>. Acesso em: 20 maio 2024.

A reunião teve como objetivo apresentar o modo como ocorreria a pesquisa empírica, ficando claro que o foco seria a construção de solução que permitisse (1) *feedback* efetivo entre os integrantes da equipe e entre estes e a líder e os gestores e (2) diminuição do retrabalho com a utilização de ferramentas do eproc que permitissem alinhar o entendimento da líder com o setor de tempo rural, bem como permitir que os(as) integrantes do setor de incapacidade apresentassem suas impressões e realizassem o relato do que vivenciaram, construindo e implementando as soluções.

Registre-se que dois integrantes do setor de tempo rural não estavam presentes em razão de licença para tratamento de saúde, tendo a reunião ocorrido com os outros dois integrantes, bem como com três integrantes do setor de incapacidade.

O pesquisador realizou o mesmo *check-in* (técnica de quebra-gelo) utilizando com o setor de incapacidade, utilizando a metáfora do clima para que externassem seus sentimentos em relação à atividade que seria apresentada.

Os(as) integrantes do setor de incapacidade foram convidados a participar da primeira parte da reunião e passaram a narrar como havia transcorrido a atividade para a construção de solução de problemas relacionados com o *feedback* e com o retrabalho. Um(a) dos integrantes narrou a necessidade de modificar e criar um modelo novo, sendo que outro(a) integrante reforçou que o novo modelo melhorou o trabalho da equipe e outro(a) integrante referiu que estava satisfeito(a) com o trabalho desenvolvido em grupo para a construção da solução.

O pesquisador igualmente propôs ao setor de tempo rural a utilização do princípio de Pareto (80/20) para o início da construção das soluções, sugerindo que a equipe poderia identificar 80% das minutas que se repetiam no fluxo de trabalho do setor e, em seguida, padronizar essas minutas com a aprovação da líder. Salientou, também, que os integrantes do setor de tempo rural poderiam utilizar as ferramentas modelos e texto-padrão do eproc. Deixou claro, ainda, que acreditava que aquela equipe igualmente seria capaz de construir as soluções dos problemas.

Encerrou-se a reunião com um *check-out* no qual os participantes expressaram novamente seus sentimentos e expectativas em relação à pesquisa empírica, oportunidade em que todos manifestaram empolgação e boas expectativas.

A equipe de tempo rural teve total liberdade para estabelecer estratégia para implementar medidas de criação e adoção de uma nova sistemática de aprovação dos modelos e textos padrão pela líder após os respectivos núcleos debaterem e criarem os respectivos modelos e texto-padrão no eproc, a fim de (1) diminuir o retrabalho e (2) aumentar o *feedback* dos integrantes da equipe.

A equipe de tempo rural, igualmente, implementou medidas de criação e adoção de uma nova sistemática de aprovação dos modelos e textos padrão pela líder após os respectivos núcleos debaterem e criarem os respectivos modelos e texto-padrão no eproc, a fim de (1) diminuir o retrabalho e (2) aumentar o *feedback* dos integrantes da equipe, inclusive levando em consideração a sistemática criada pela equipe de incapacidade.

O setor de tempo rural teve total liberdade para desenvolver a estratégia, bem como aproveitar (ou não) a estratégia implementada pelo setor de incapacidade.

Restou inviabilizada a realização de entrevista semiestruturada com o grupo focal composto pelos(as) integrantes do setor de tempo rural, em razão da calamidade climática ocorrida no estado do Rio Grande do Sul. O pesquisador havia se organizado para realizar a entrevista, no mês de maio de 2024, o que restou inviabilizado.

Registre-se que três integrantes do setor de tempo rural responderam ao questionário eletrônico, pois, em que pese não tenha havido mudança na composição da equipe até o encerramento da pesquisa-ação, houve o afastamento de um(a) integrante em razão de licença saúde por mais de 30 dias. Ademais, como o(a) integrante afastado(a) participou da implementação das medidas por apenas dois meses (de um total de seis meses), optou-se por não medir sua produção juntamente com os demais integrantes do setor de tempo rural. Outrossim, como o afastamento persistia até a conclusão da dissertação, o pesquisador não enviou o questionário eletrônico para a coleta de suas respostas.

Assim, três integrantes do setor de tempo rural responderam às perguntas do questionário eletrônico após a implementação das medidas adotadas pela equipe.

Utilizou-se o mesmo conteúdo do formulário eletrônico da equipe do setor de incapacidade para a elaboração das perguntas ao setor de tempo rural, em face da identidade de medidas implementadas e não terem mudado os objetivos pretendidos com o questionário.

Lembra-se que as perguntas têm objetivos próprios já descritos no presente capítulo e que estão resumidos no Quadro 28.

Coletados os dados das respostas do respectivo questionário pelo Google Forms, repetiu-se a sistemática de obtenção de dados, gerando um relatório de respostas em formato de planilha eletrônica (Excel), inclusive deixando claro que os dados não foram disponibilizados para a líder e os gestores da unidade (assessor e chefe de gabinete).

Procedeu-se à análise quantitativa das respostas dos integrantes do setor de tempo rural sobre a (1) utilização das ferramentas do eproc no Gráfico 17, (2) percepção sobre a melhora do trabalho dos integrantes da equipe do setor de tempo rural após a padronização dos entendimentos no Gráfico 18 e (3) percepção sobre o nível de motivação individual dos integrantes do setor de tempo rural no Gráfico 19.

O Gráfico 17 demonstra que os respondentes do setor de tempo rural utilizaram tanto textos-padrão como modelos durante a elaboração das decisões padronizadas no gabinete em estudo. Além disso, responderam que utilizaram outra ferramenta do eproc além de modelos e textos-padrão, qual seja, novas preferências alinhadas aos novos modelos e textos-padrão. Pode-se concluir, portanto, que houve ampla utilização das duas ferramentas por todos os respondentes do setor de tempo rural.

Gráfico 17 – Ferramentas do eproc utilizadas na padronização pela equipe do setor de tempo rural.



Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados quanto à percepção dos(as) integrantes do setor de tempo rural quanto à melhora de trabalho, após a realização da padronização de entendimentos com o uso das ferramentas do eproc, no Gráfico 15, demonstram que 66,77% dos(as) integrantes entendeu que houve melhora de nível alto (4) e muito alto (5), enquanto 33,33% apontou melhora de nível baixo (2).

A média das respostas (3,63) resulta em uma percepção um pouco acima do médio e a mediana (4) aponta melhora alta do trabalho. Pode-se concluir, portanto, que a maior parte da equipe do setor de tempo rural percebeu melhora do seu trabalho com a implementação das medidas de melhoria propostas e que a menor parte considerou baixa essa melhora.

Gráfico 18 – Percepção sobre a melhora do trabalho após a padronização dos entendimentos pelos integrantes do setor de tempo rural.



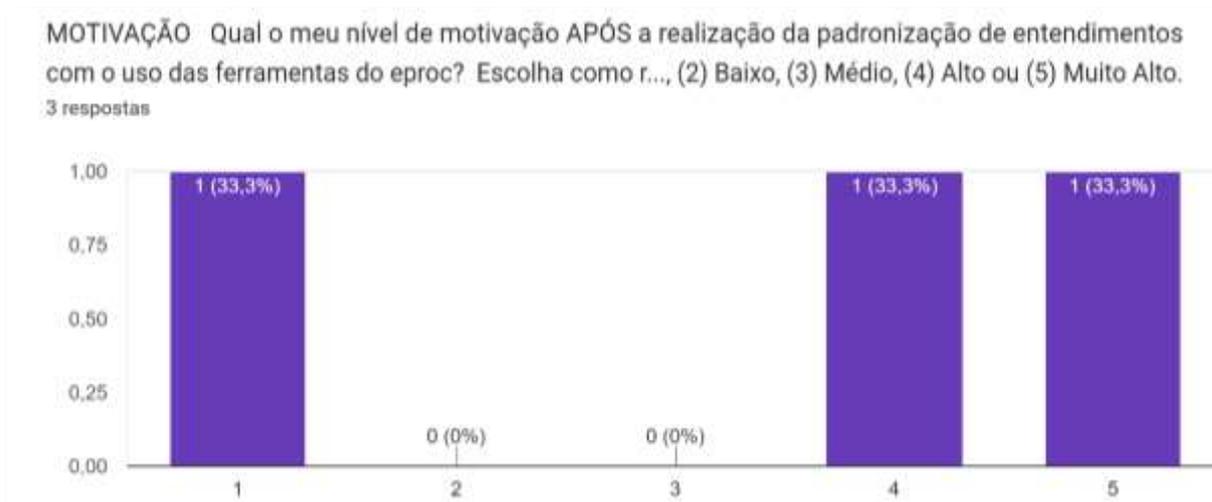
Fonte: elaborado pelo autor.

O Gráfico 19 demonstra que a percepção do nível de motivação dos integrantes do setor de tempo rural foi considerada de nível médio após a realização da padronização de entendimento com o uso das ferramentas do eproc, pois dois responderam que a motivação era alta e muito alta (66,66%), ao passo que um respondeu ser muito baixa (33,33%).

A média das respostas (3,33) resulta em uma percepção um pouco acima da média e a mediana (4) aponta motivação alta após a implementação das medidas. Pode-se concluir, portanto, que a maior parte da equipe do setor de tempo rural

exteriorizou maior motivação após a implementação das medidas de melhoria propostas e que a menor parte considerou muito baixa essa melhora.

Gráfico 19 – Percepção sobre o nível de motivação da equipe do setor de tempo rural após a padronização de entendimentos



Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados, por si só, permitem concluir que a medida implementada no setor de tempo rural atingiu os objetivos perseguidos na pesquisa-ação.

Combinando-se os dados quantitativos dos setores de incapacidade e tempo rural sobre eficiência e motivação, obteve-se para a eficiência média combinada de 3,71 (média alta) e mediana de 4,0 (alta) e para a motivação média combinada de 3,86 (média alta) e mediana de 4,0 (alta), reforçando a conclusão no sentido de que as medidas implementadas com o uso das ferramentas do eproc aumentaram a eficiência e a motivação das equipes dos setores.

Contudo, a análise não foi apenas quantitativa. Procedendo-se à análise qualitativa do questionário da equipe de tempo rural após a implementação das medidas propostas, a conclusão no sentido do acerto da solução ficou mais evidente.

As respostas dos(as) integrantes do setor de tempo rural sobre a questão relacionada com as impressões durante a preparação da padronização dos entendimentos da líder (impressões DURANTE a preparação) gizam que: (a) a preparação dos textos-padrão “foi realizada pelo(a) colega responsável por essa tarefa no setor” (RTR1); (b) a iniciativa do trabalho permitiu uma “revisão ampla e geral

de todos os textos de uma matéria, uma tarefa que sempre era preterida em favor de outras que pareciam mais urgentes” (RTR2); e, (c) alguns colegas apresentaram soluções para a resolução de problemas comuns, facilitando a localização dos textos necessários para a produção dos processos e corrigindo a utilização de textos distintos para casos semelhantes; a líder elaborou parágrafos específicos para situações específicas (trabalhadoras rurais), “embora tenha havido algum tempo gasto no convencimento de colegas que estavam inseguros quanto a modificar seu jeito de trabalho” (RTR3).

A maior parte dos(as) integrantes do setor de tempo rural considerou que houve *feedback* por parte da líder ou dos demais integrantes da equipe durante a atividade de preparação dos entendimentos padronizados (*Feedback*), respondendo que:

Acredita que houve *feedback* para com outro(a) colega (RTR1)

Sim, porque a líder aprovou todos os textos e sugeriu alterações e atualizações, tanto de conteúdo quanto de forma. Dos demais colegas também, fizemos uma reunião em que todos tiveram a oportunidade de mencionar quais textos padrão e modelos usam, quais documentos base se socorriam frequentemente (e, por isso, passaram a virar textos padrão a partir da atividade), quais não usavam mais etc. (RTR2)

Sim. construímos juntos e trocamos ideias. (RTR3)

As impressões dos(as) integrantes do setor de tempo rural após a preparação da padronização dos entendimentos da líder revelam focos diversos, alguns complementares e clara insatisfação de um(a) dos integrantes quanto ao fato de ter que utilizar textos-padrão aprovados pela líder inclusive nas minutas que já haviam sido apresentadas para análise e ainda não haviam sido revisadas quando afirmaram que:

Os novos textos padrão passaram a ter que serem utilizados obrigatoriamente, inclusive, nas minutas que já estavam para revisão. (RInc1)

Acredito que a sensação geral é de que estamos todos do núcleo “na mesma página”, usando os mesmos textos e procedendo da mesma forma. O que é importante, porque somos muitos no gabinete, mas a assinante é a Dra. Taís, uma única pessoa. (RInc2)

Que poderíamos fazer isso com outros casos de processos. (RInc3)

As sugestões apresentadas pelos(as) integrantes do setor de tempo rural giraram em torno da necessidade de: (a) utilizar inicialmente e de maneira gradual e facultativa novas práticas de utilização de modelos e texto-padrão; (b) rever as definições das ferramentas do eproc com os demais integrantes do setor para uma melhor padronização do conhecimento; e, (c) criação de alguma forma de facilitação e agilização do acesso aos textos-padrão do eproc.

Por outro lado, as reclamações dos respondentes foram no sentido de insatisfação com (1) a reelaboração das minutas que já estavam prontas para conferência por parte da líder para a adoção de novos textos-padrão e (2) a falta de outros textos-padrão aprovados pela líder, pois sua ausência faz com que retorne o método antigo de trabalho.

Restou inviabilizada, como já referido, a reunião virtual telepresencial com a líder e o gestor para discutir as impressões sobre a atividade com o núcleo de tempo rural e planejar os próximos passos da pesquisa-ação.

Adotou-se, como solução, a criação de um questionário eletrônico que procurou corresponder ao conteúdo da entrevista semiestruturada realizada com o setor de incapacidade, com o intuito de colher as impressões da líder e do gestor sobre a atividade realizada com o setor de tempo rural.

As perguntas têm objetivos próprios, razão pela qual o Quadro 30 igualmente servirá de facilitador para a compreensão dos objetivos de cada uma das perguntas apresentadas a líder e gestor da equipe após a implementação das medidas pelo setor de tempo rural.

Quadro 31 – Questionário apresentado aos gestores após a implementação das medidas no setor de tempo rural.

	Campos	Objetivos
1	Nome	Identificar o participante
2	Cargo Líder ou Gestor	Permitir a anotação dos dados, inclusive para facilitar eventual comparação de respostas dos(as) respondentes.
3	Confiança e segurança da equipe Você acredita que a implementação da solução utilizando as ferramentas do eproc (textos-padrão e modelos) aumentou a confiança e segurança da equipe no trabalho no setor de tempo rural? Escolha como resposta apenas uma das alternativas entre as seguintes opções:	Medir a percepção dos(as) respondentes quanto ao nível de confiança e segurança da equipe do setor de tempo rural após a realização da padronização de entendimentos com o uso das ferramentas do eproc, permitindo uma análise quantitativa desses dados e comparação dentro do grupo pesquisado.

	Campos	Objetivos
	(1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Neutro, (4) Concordo ou (5) Concordo totalmente.	
4	Impressões DURANTE a preparação Quais foram as principais impressões durante a preparação da padronização dos entendimentos do setor de tempo rural? (positivas e/ou negativas)	Colher as impressões dos(as) respondentes quanto ao que vivenciou durante a padronização dos entendimentos pelo setor de tempo rural.
5	Exemplos CONCRETOS e retrabalho Você recorda de exemplos concretos de como a nova sistemática evitou retrabalho no setor de tempo rural?	Colher exemplos concretos relacionados ao retrabalho decorrente da adoção da solução de padronização dos entendimentos da líder com o uso das ferramentas do eproc.
6	Desafios na implementação da solução Quais desafios você identificou na implementação da solução de padronização dos textos-padrão e modelos no setor de tempo rural?	Colher os desafios que os(as) respondentes identificaram durante a implementação da solução de padronização dos textos-padrão e modelos no setor de tempo rural.
7	APROPRIAÇÃO pela equipe Você acha que a equipe do setor de tempo rural conseguiu se apropriar dos modelos e texto-padrão do setor? Escolha como resposta apenas uma das alternativas entre as seguintes opções: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Neutro, (4) Concordo ou (5) Concordo totalmente.	Medir a percepção dos(as) respondentes quanto ao nível de apropriação dos modelos e texto-padrão pela equipe do setor de tempo rural após a realização da padronização de entendimentos com o uso das ferramentas do eproc, permitindo uma análise quantitativa desses dados.
8	Interação dos integrantes do setor Como foi a interação entre os membros da equipe do setor de tempo rural durante a construção dos modelos e texto-padrão que foram submetidos à aprovação da líder? (O que poderia ser feito diferente? O que poderia ser feito para melhorar?)	Colher as impressões dos(as) respondentes quanto à interação entre os membros da equipe do setor rural durante a construção dos modelos e textos-padrão e que foram aprovados pela líder.
9	Próximos passos Você concorda que a próxima etapa da padronização deverá focar em outros setores específicos? Escolha como resposta apenas uma das alternativas entre as seguintes opções: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Neutro, (4) Concordo ou (5) Concordo totalmente.	Medir a percepção dos(as) respondentes quanto à necessidade da continuidade da estratégia adotada anteriormente de atuar em setores específicos da equipe, permitindo uma análise quantitativa desses dados.
10	Aspectos a serem MANTIDOS Quais aspectos da implementação da solução no setor de tempo rural devem ser MANTIDOS na próxima etapa?	Colher a opinião dos(as) respondentes quanto aos aspectos positivos e que poderão ser mantidos quando da implementação de melhoria no próximo setor da equipe.
11	Aspectos a serem AJUSTADOS/MELHORADOS Quais aspectos da implementação da solução no setor de tempo rural devem ser AJUSTADOS ou MELHORADOS na próxima etapa?	Colher a opinião dos(as) respondentes quanto aos aspectos negativos e que poderão ser modificados (ajustes ou melhoras) quando da implementação de melhoria no próximo setor da equipe.
12	SUGESTÕES Quais as suas sugestões para garantir uma transição suave na utilização da solução de	Permitir aos respondentes sugerirem melhorias para uma transição suave na utilização da solução. A pergunta decorre da insatisfação

	Campos	Objetivos
	padronização dos textos-padrão e modelos em setores com mais integrantes da equipe?	apontada por um(a) dos integrantes da equipe do setor de tempo rural.
13	Cronograma para revisões periódicas Você acredita que um cronograma para revisões periódicas dos textos-padrão e modelos seria benéfico para a equipe? Escolha como resposta apenas uma das alternativas entre as seguintes opções: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Neutro, (4) Concordo ou (5) Concordo totalmente.	Medir a percepção dos(as) respondentes quanto aos benefícios para a equipe de uma revisão periódica dos textos-padrão e modelos, permitindo uma análise quantitativa desses dados.
14	Observações e comentários Você tem alguma observação ou comentário sobre a implementação da solução com o uso das ferramentas do eproc no setor de tempo rural?	Permitir aos(às) respondentes fazerem quaisquer comentários que considerem interessante ou digno de nota sobre a implementação da solução.

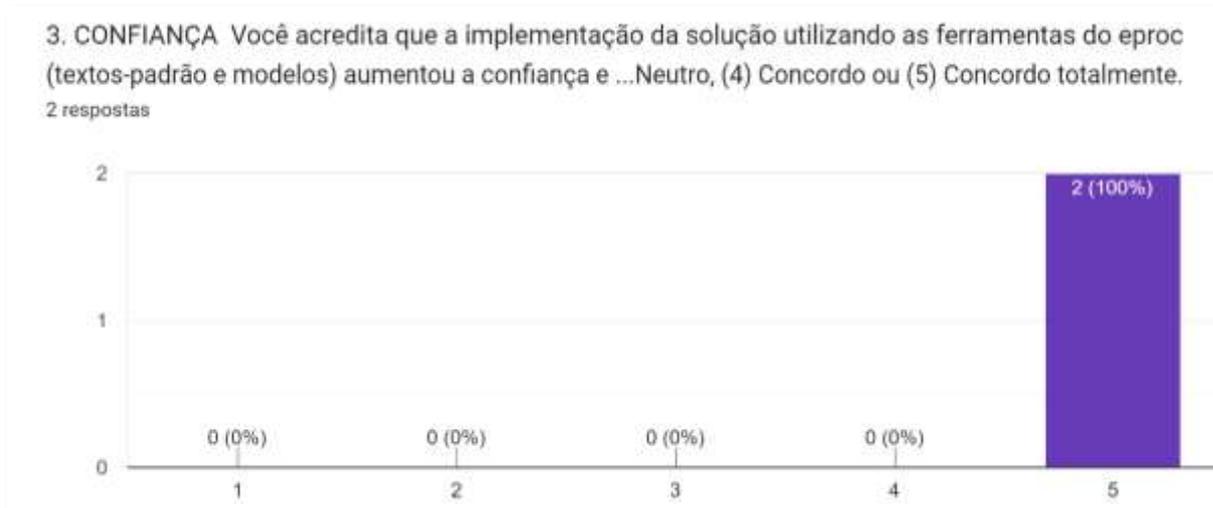
Fonte: elaborado pelo autor.

Coletados os dados das respostas do questionário pelo Google Forms, gerou-se um relatório de respostas em formato de planilha eletrônica (Excel) e procedeu-se à análise qualitativa e quantitativa das respostas.

Procedeu-se à análise quantitativa das respostas dos gestores sobre: a (1) percepção sobre o nível de confiança e segurança dos integrantes do setor de tempo rural no Gráfico 20; (2) percepção do nível de apropriação dos modelos e texto-padrão pelos integrantes do setor de tempo rural no Gráfico 21; (3) percepção sobre necessidade da continuidade da estratégia adotada de atuar em setores específicos da equipe no Gráfico 22; e, (4) percepção dos benefícios para a equipe de uma revisão periódica dos textos-padrão e modelos no Gráfico 23.

O Gráfico 20 demonstra que a percepção de ambos os gestores (100%) em relação ao nível de confiança e segurança da equipe do setor de tempo rural após a realização da padronização de entendimentos com o uso das ferramentas do eproc foi de que efetivamente houve esse aumento. Pode-se concluir, portanto, que os gestores perceberam que houve aumento da confiança e segurança dos integrantes do setor de tempo rural após a implementação da solução.

Gráfico 20 – Percepção dos gestores sobre a o nível de confiança e segurança após a padronização dos entendimentos pelos integrantes do setor de tempo rural.

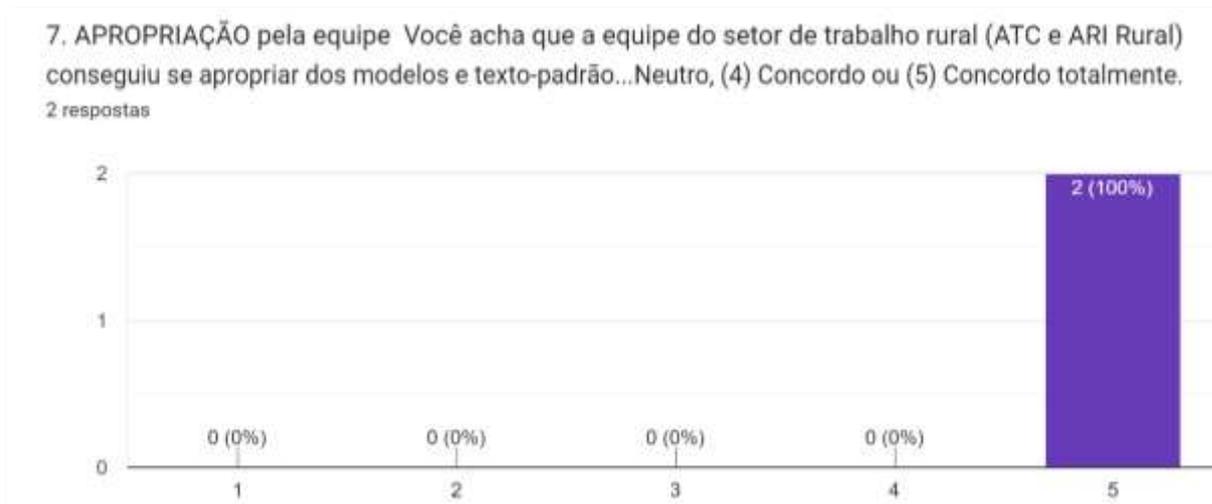


Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados quanto à percepção dos gestores quanto ao nível de apropriação dos modelos e texto-padrão pela equipe do setor de tempo rural após a realização da padronização de entendimentos com o uso das ferramentas do eproc do Gráfico 21 demonstra que 100% dos(as) gestores entendeu que houve efetiva apropriação dos modelos e textos-padrão pelos integrantes do setor de tempo rural.

Pode-se concluir, portanto, que os gestores perceberam que os integrantes do setor de tempo rural se apropriaram dos modelos e texto-padrão do setor nas suas atividades diárias.

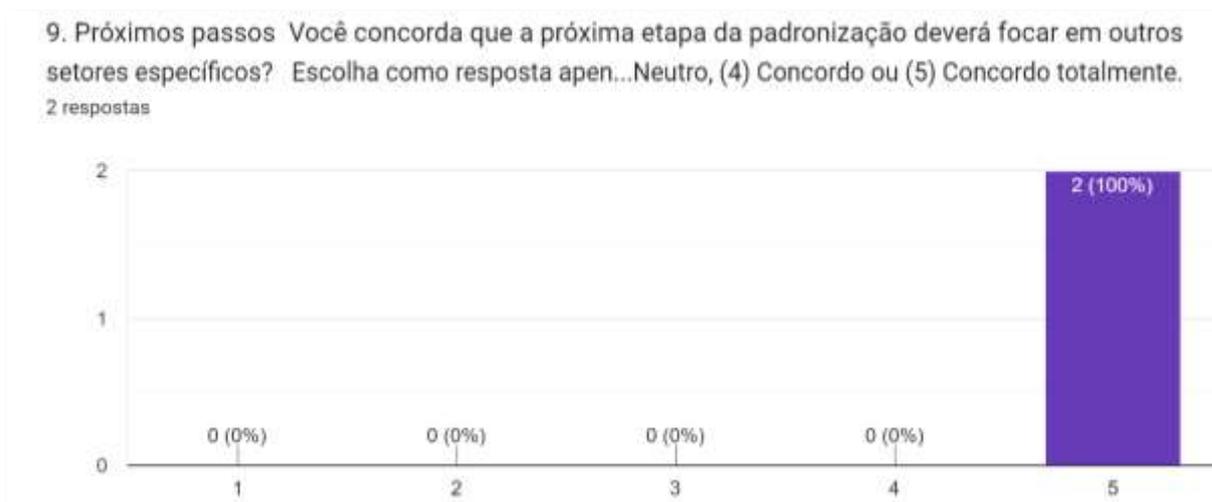
Gráfico 21 – Percepção dos gestores sobre a o nível de apropriação dos modelos e texto-padrão pelos integrantes do setor de tempo rural.



Fonte: elaborado pelo autor.

O Gráfico 22 demonstra que a percepção de ambos os gestores (100%) foi no sentido de que existe a necessidade da continuidade da estratégia adotada anteriormente de atuar em setores específicos da equipe em cada etapa de implementação das medidas. Pode-se concluir, portanto, que os gestores entendem que outro setor deve ser escolhido para a continuidade da implementação da solução.

Gráfico 22 – Percepção dos gestores sobre a necessidade da continuidade da estratégia adotada anteriormente de atuar em setores específicos da equipe.

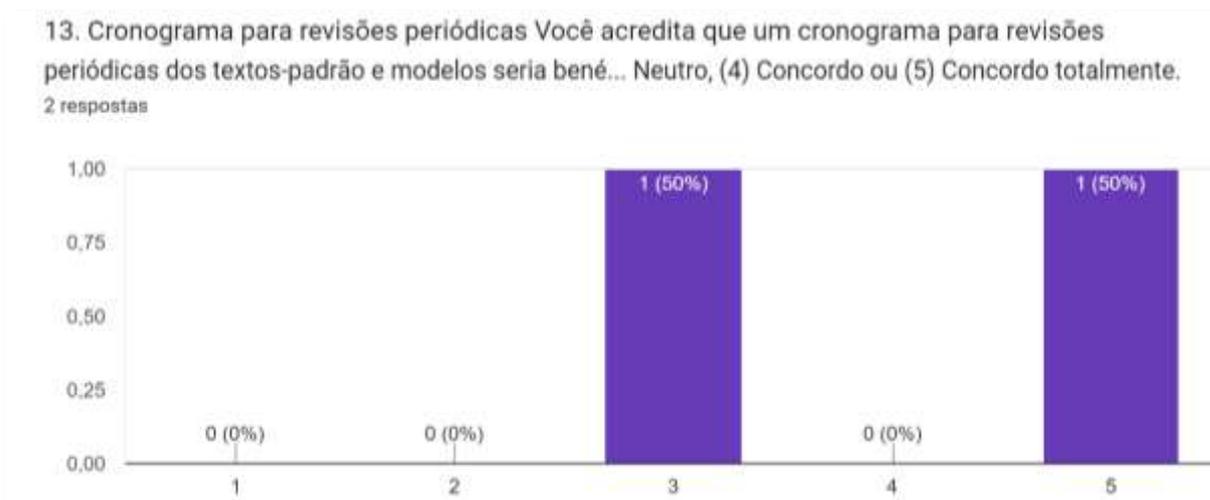


Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados quanto à percepção dos gestores quanto aos benefícios para a equipe de uma revisão periódica dos textos-padrão e modelos do Gráfico 23 apontam haver uma concordância quanto a tal benefício, pois um(a) gestor(a) respondeu acreditar totalmente que tal revisão periódica trará benefícios para a equipe (3), ao passo que um(a) respondeu que era neutra a sua concordância (5).

A média das respostas (4) resulta em uma percepção no sentido de que os gestores concordam que seria benéfico para a equipe a revisão periódica dos modelos e textos-padrão, especialmente tendo em mira que a resposta “neutro” (3) não discorda e tampouco concorda com a revisão analisada. Pode-se concluir, portanto, que os gestores acreditam que seria benéfico para a equipe a realização de uma revisão periódica dos textos-padrão e modelos.

Gráfico 23 – Percepção dos gestores sobre os benefícios para a equipe de uma revisão periódica dos textos-padrão e modelos.



Fonte: elaborado pelo autor.

Contudo, a análise não foi apenas quantitativa. Procedendo à análise qualitativa do questionário respondido pelos gestores após a implementação da solução pelo setor de tempo rural. Nesse sentido, os respondentes serão identificados por RG1 e RG2 a fim de garantir o anonimato.

As respostas dos(as) gestores(as) sobre a questão relacionada com as impressões durante a preparação da padronização dos entendimentos da líder (Impressões DURANTE a preparação) realça que: (a) a tarefa de padronização e

atualização dos modelos e textos-padrão era necessária, gerando “verdadeiro empoderamento da matéria pelos colegas” do setor (RG1); (b) a atividade foi vista como “uma oportunidade de aperfeiçoamento, maior agilidade e maior segurança no trabalho” pelos integrantes que efetivamente se envolveram (RG2); e, (c) as atividades acabaram “gerando motivação e despertando curiosidade e expectativa também nos demais setores do gabinete” (RG2).

Os(as) gestores(as) apresentaram exemplos concretos relacionados ao retrabalho decorrente da adoção da solução de padronização dos entendimentos da líder com o uso das ferramentas do eproc, quais sejam:

A identificação de processos passíveis de soluções simples tornou-se mais ágil. A revisão das minutas prontas foi facilitada. (RG1)

Sim, especialmente nas questões envolvendo prova do tempo rural do menor de 12 anos e nos casos em que se questionam fatores que inviabilizariam o reconhecimento do tempo rural. Foi possível padronizar a solução em relação a alguns desses fatores, evitando diferentes interpretações. (RG2)

Os desafios que os(as) gestores(as) identificaram durante a implementação da solução de padronização dos textos-padrão e modelos no setor de tempo rural dizem que: (a) houve desafios na “adesão pela equipe”, atualização dos textos, e o abandono de antigos textos, modelos e paradigmas “enraizados, porém ultrapassados” (RG1); e (b) o maior desafio foi a própria “atualização e padronização dos modelos”, que traziam muitas particularidades exigindo trabalho de pesquisa, reelaboração e ajustes, o que tomou um “tempo considerável”, mas, uma vez realizada tal tarefa, os modelos e textos foram rapidamente incorporados pela equipe (RG2).

As respostas dos(as) gestores(as) sobre a questão relacionada com as impressões quanto à interação entre os membros da equipe do setor rural durante a construção dos modelos e textos-padrão e que foram aprovados pela líder reforçam que: (a) a interação foi positiva, com “troca de conhecimento entre servidores com diferentes níveis de experiência na matéria” e “auxílio mútuo na construção dos modelos e texto-padrão” (RG1); e, (b) apesar de um(a) integrante do setor ter precisado entrar em licença logo no início do processo, entre os demais “houve boa interação”, contribuindo para que os modelos e textos-padrão continuem sendo “aperfeiçoados e compartilhados por todos” (RG2).

Os aspectos positivos que deveriam ser mantidos na opinião dos(as) gestores(as) quando da implementação de melhorias no próximo setor da equipe apontam que (a) a “construção colaborativa entre os colegas”, a “aprovação e coordenação pelos gestores e pela líder”, e a “uniformização na nomenclatura e catalogação dos textos e modelos” são fundamentais (RG1), e (b) a “disposição para incorporar os novos modelos e textos-padrão”, o “monitoramento, pelos gestores, do uso dos novos textos pela equipe” e a “constante atenção para novas necessidades de ajustes nos textos” são igualmente importantes (RG2).

As respostas dos(as) gestores(as) sobre a questão relacionada com aspectos negativos a serem ajustados ou melhorados quando da implementação de melhorias no próximo setor da equipe indicam que: (a) o “tempo para aprovação e início de utilização dos modelos e textos” e a “desvinculação aos modelos e textos anteriores” precisam ser otimizados (RG1); e, (b) pode haver “ainda maior participação da equipe em todo o processo”, devendo ser evitada a concentração nos gestores e líder a padronização ou modificação dos padrões (RG2).

As sugestões apresentadas pelos(as) gestores(as) para garantir uma transição suave na utilização da solução giraram em torno da necessidade de: (a) proporcionar a participação de todos os integrantes da equipe no processo de transição que estão passando, a fim de que todos compreendam tal processo (RG1); (b) catalogar ordenadamente os textos-padrão e os modelos criados pelo setor, com o objetivo de facilitar o acesso e a utilização por todos os integrantes da equipe (RG2); e, (c) fomentar a participação ativa de todos os integrantes da equipe na criação de modelos e texto-padrão, de modo a permitir a facilitação da incorporação da solução e o aperfeiçoamento constante dos textos (RG3). Registre-se, novamente, que tal pergunta teve por objetivo encontrar solução para a insatisfação apontada por um(a) dos integrantes da equipe do setor de tempo rural.

As observações e comentários dos gestores sobre a implementação da solução com o uso das ferramentas do eproc no setor de tempo rural foram no sentido de que: (a) a solução adotada teria tornado o grupo mais coeso e aderente à forma de trabalho, sendo “muito positivo tanto em termos de resultados objetivos quanto sob o aspecto da interação entre os colegas” (RG1); e, (b) o processo de implementação resultou no aperfeiçoamento do trabalho e “gerou motivação e engajamento, bem como sentimento de pertencimento” entre os membros da equipe (RG2).

5.8 Setor de tempo rural – analisando os dados

Passa-se a analisar todos os dados e informações colhidos com a implementação da solução junto ao setor de tempo rural.

Como já referido, a equipe do setor de tempo rural teve total liberdade para criar sua estratégia de implementação da padronização dos textos-padrão e modelos da unidade, puderam consultar o pesquisador em caso de necessidade e receberam informações sobre o modo como se desenvolveu a implementação no setor de incapacidade.

O pesquisador tomou conhecimento do modo como o setor de tempo rural implementou estratégias para o enfrentamento da falta de padronização de entendimentos através de contato com o gestor da equipe, envio de questionário eletrônico apresentado aos(às) integrantes do setor de tempo rural, após a implementação da solução, e envio de questionário eletrônico apresentado aos gestores da equipe para a coleta de suas impressões sobre o desenvolvimento da solução com o setor de tempo rural e futuros encaminhamentos junto aos demais integrantes da equipe.

O esforço colaborativo do setor de tempo rural, como apontado no Quadro 29, iniciou com a reunião da equipe para a análise e elaboração dos textos-padrão e modelos de tempo rural. A preparação dos textos-padrão foi realizada por um integrante do setor, permitindo uma revisão ampla e geral de todos os modelos e textos-padrão que havia sido frequentemente adiada no passado em razão da necessidade de análise de casos mais urgentes.

A preparação ocorreu como o esforço conjunto dos integrantes do setor para apresentação de soluções para problemas que eram comuns a todos do setor, o que teria facilitado a localização dos textos necessários para a implementação da solução. A colaboração permitiu corrigir a ocorrência de utilização de textos distintos para casos concretos idênticos, tendo a líder auxiliado na elaboração de parágrafos para situações específicas. Houve resistência inicial de alguns integrantes do setor de tempo rural em razão da necessidade de modificação de métodos de trabalho que já eram utilizados há bastante tempo.

A atividade de preparação da solução de padronização de entendimentos com o uso das ferramentas do eproc permitiu o desenvolvimento de *feedback*

constante por parte da líder e dos demais integrantes do setor. A líder aprovou todos os textos submetidos e sugeriu alterações e atualizações tanto formais como de conteúdo. Os integrantes do setor de tempo rural reuniram-se com a líder e tiveram a oportunidade de apontar quais eram os documentos que usavam frequentemente, permitindo que documentos-base fossem transformados em textos-padrão. A troca de ideias permitiu a construção conjunta dos modelos e textos-padrão do setor de tempo rural.

As impressões dos integrantes do setor de tempo rural após a implementação da solução demonstraram focos diversos. A maioria dos integrantes do setor valorizaram a unificação de procedimentos, inclusive ressaltando a importância de estarem “na mesma página” para utilizarem os mesmos textos e trabalhando da mesma forma, ao passo que outros demonstraram insatisfação. Registre-se que um dos integrantes do setor de tempo rural expressou descontentamento com o fato de ser obrigatório o uso dos novos textos-padrão nas minutas que já haviam sido encaminhadas para revisão da líder.

Nesse ponto, parece que o descontentamento de um dos integrantes decorreria do entendimento no sentido de que as minutas já encaminhadas para revisão antes da adoção da solução não necessitariam de qualquer modificação. Efetivamente, o retrabalho dos integrantes da equipe deve ser evitado. Por outro lado, tendo a líder manifestado sua orientação em determinado sentido, parece que se tornou necessária a revisão das minutas encaminhadas para análise pelos integrantes do setor, pois aquelas que não haviam sido assinadas e/ou anexadas ao processo precisavam ser revistas.

Pode-se concluir diante desses dados que (a) a implementação das novas ferramentas teve um impacto positivo na equipe, (b) durante a preparação, os integrantes relataram melhorias no entrosamento e uma melhor compreensão dos entendimentos da líder, (c) o trabalho colaborativo envolveu revisão, *feedback*, elaboração de novos textos-padrão e sugestões para a melhoria contínua e (d) os gestores e o setor de tempo rural enfrentaram e superaram desafios e resistências durante sua caminhada.

5.9 Análise comparativa dos dados dos setores de incapacidade e tempo rural

A solução de padronização de modelos e textos-padrão adotadas nos setores de incapacidade e tempo rural seguiu caminhos próprios, que decorre das particularidades de cada equipe e de suas necessidades específicas, e precisam ser comparadas.

A implementação da solução pelo setor de incapacidade antecedeu a do setor de tempo rural, inclusive servindo de base de inspiração e conhecimento quando da narrativa da experiência dos integrantes do setor de incapacidade para os colegas do setor de tempo rural.

A colaboração na implementação da solução ocorreu em ambos os setores, ocorrendo a participação ativa dos integrantes das equipes. O *feedback* foi efetivo entre a líder e os integrantes dos setores, bem como entre os próprios integrantes dos setores. Contudo, constatou-se que o setor de incapacidade depositou inicialmente sua atenção em enxugar e criar novos modelos e textos-padrão, ao passo que o setor de tempo rural direcionou sua energia para realizar a revisão geral dos modelos e textos-padrões existentes, a fim de corrigir inconsistências.

A líder desempenhou papel fundamental para o bom desenvolvimento da solução em ambos os setores, dedicando tempo e energia para a padronização de entendimentos com o uso das ferramentas do eproc.

O desafio comum de ambos os setores foi a resistência dos integrantes dos setores em aderir à solução, porém, isso foi superado por intermédio de reuniões e discussões colaborativas.

Foram sugeridas, por ambos os setores, tanto a realização de revisões periódicas do conteúdo dos textos-padrão e modelos como a previsão de reuniões regulares para atualização dos entendimentos alinhados às novas demandas.

Por fim, o fato de a implementação da solução no setor de incapacidade ter servido de fonte de dados e informações para o setor de tempo rural proporcionou *insights* valiosos, inclusive destacando a importância do trabalho colaborativo e da comunicação eficaz para o sucesso de novas práticas.

5.10 O uso das ferramentas do eproc é o melhor caminho

Os dados apurados na presente pesquisa-ação permitem identificar quais são os caminhos para a criação de minutas nas equipes que utilizam o eproc. Há caminhos rápidos e fáceis e caminhos lentos e trabalhosos. Vejamos cada um deles com a perspectiva dos dados obtidos na presente pesquisa-ação.

Deve-se recordar que as ferramentas modelo e textos-padrão foram fomentadas na implementação da solução do problema junto aos setores de incapacidade e tempo rural. Mostrou-se igualmente importante a gestão do conhecimento e o incentivo ao *feedback*.

Faz-se necessário esclarecer tecnicamente os possíveis caminhos que poderiam ser tomados, a fim de visualizarmos em perspectiva o acerto da escolha do uso das ferramentas do eproc.

O caminho mais simples e rápido para criação de uma minuta no eproc é a opção “Tipo de documento”, seguido do preenchimento do “Documento Base”. Selecionado o “Tipo de documento” “***SENTENÇA***” e indicado o respectivo código do “Documento Base” da base de minutas da JF4R, o eproc irá criar uma minuta de sentença idêntica àquela criada anteriormente, exigindo adaptação total ao caso dos autos.

Contudo, o caminho mais rápido não é o mais eficiente, ao exigir a adaptação total da nova minuta criada ao caso dos autos. É possível, inclusive, que sequer o assunto tratado seja o mesmo, pois o “Documento Base” é uma cópia perfeita de uma minuta criada e utilizada no passado.

Por outro lado, é possível criar “Modelos” e “Textos Padrão” que podem ser alterados em seu conteúdo antes mesmo da sua utilização. Além disso, passado um tempo, seu conteúdo poderá ser corrigido, permitindo que o conteúdo exato da modificação seja utilizado nas futuras minutas a serem criadas.

O uso das funcionalidades “Tipo de documento” e “Documento Base” equivalem à utilização de uma estrutura rígida do passado e que precisará ser altamente retocada e modificada quando da sua utilização no presente.

Já a utilização das funcionalidades “Modelo” e “Texto Padrão” equivalem à construção de uma estrutura ideal fluida que será, necessariamente, utilizada no futuro para todas as minutas que vierem a ser criadas, com mínimos retoques e com

a certeza de que o conteúdo corresponde ao estado da arte do entendimento do usuário interno.

A diferença é substancial. As potencialidades também. A criação de uma minuta, utilizando um “Documento Base”, potencializa o risco de utilização de uma minuta que já não corresponde ao entendimento da líder.

Um exemplo deixará claro esse risco gigantesco.

Cria-se hoje uma minuta com base no entendimento da líder, no sentido de reconhecer a possibilidade de acréscimo de 25% para os casos de demandas previdenciárias, que não seja aposentadoria por invalidez, recebendo um número específico (minuta nº x). A assessoria passa a utilizar o “Documento Base” “minuta nº x” em todos os votos posteriores à criação da minuta. Passados alguns meses, o Supremo Tribunal Federal (STF) reconhece em sede de Repercussão Geral que não é devido o acréscimo de 25% fora dos casos de aposentadoria por invalidez. Em suma, o “Documento Base” minuta nº x está em posição diametralmente oposta à decisão do STF em sede de Repercussão Geral.

Diante da decisão do STF, a líder orienta a equipe no sentido de que a Repercussão Geral precisa ser seguida. Elaborada uma nova minuta, recebe um número específico no eproc (minuta nº y). A assessoria continua gerando novas minutas, utilizando o “Documento-base” da minuta nº x (ao invés da minuta nº y), e passa a corrigir todo o corpo da minuta para que esteja alinhada ao posicionamento do STF. Primeiro retrabalho constatado e que impacta a assessoria. Além disso, inadvertidamente, algumas minutas são encaminhadas sem os devidos ajustes para análise da líder. Segundo retrabalho constatado e que, agora, impacta a líder.

O retrabalho será gigantesco, pois todas as minutas que utilizam o “Documento-base” com a minuta nº x precisam ser revistos. Agravará a situação se a líder simplesmente editar a minuta apresentada e não comunicar à equipe. As minutas estarão perfeitas, mas exigirão quantidade extra de atenção e energia por parte dos integrantes da equipe, aumentando o retrabalho de todos e diminuindo o *feedback* da equipe.

Esse exemplo pode se multiplicar ao infinito e fica claro que o modo mais fácil de criar novas minutas no eproc não é o mais eficiente.

Seria possível uma solução (cartesiana), no sentido de criação de um quadro no drive, em que constem os números dos últimos “Documentos Bases” e a

equipe deveria pesquisar essa lista. Quem construiu a lista? Quem alimenta a lista? Quem atualiza a lista? Quem garante que todos estão cientes dessa lista?

Não parece ser a melhor solução, pois há ferramentas específicas do eproc que podem ser utilizadas, como, por exemplo, a construção de “Modelo” e “Textos Padrão” para diminuir o retrabalho e aumentar o *feedback*, contando com a colaboração da equipe na sua criação e utilização.

Os dados da presente pesquisa-ação comprovam que o caminho mais lento e trabalhoso é o melhor a ser adotado pelas equipes do Judiciário. Os dados obtidos junto à implementação da solução nos setores de incapacidade e tempo rural confirmam essa afirmação. Vejamos se a produção dos setores sofreu alguma influência da adoção da solução de padronização dos modelos e textos-padrão aprovadas pela líder.

Alguns parâmetros foram adotados para permitir a medição do impacto da adoção da solução pelos setores da equipe do gabinete da desembargadora federal Taís Schilling Ferraz e serão esclarecidos nos respectivos itens.

5.10.1 Analisando o uso das ferramentas do eproc antes e depois da solução

Passa-se a apurar se houve o estímulo dos gestores para que os integrantes dos setores criassem novos modelos e textos-padrão pela equipe através da quantificação da produção individual e coletiva de minutas dos integrantes dos setores de incapacidade e tempo rural e que poderia refletir no aumento da eficiência na produção de minutas.

Considera-se eficiência o aumento de produção de minutas quando não há alteração do número de integrantes da equipe, após a implementação das medidas que buscamos diminuir o retrabalho e aumentar o *feedback*, com o estímulo da criação de modelos e textos-padrão.

O eproc permite realizar a consulta de todos os modelos e textos-padrão criados na unidade, bastando selecionar as abas “Minutas” e “Modelos” ou “Textos Padrão”, podendo ser apontados os critérios de busca. Depois, o eproc permite gerar um relatório da busca em formato de planilha eletrônica (.xls).

Levando em consideração que a solução de padronização de modelos e textos-padrão foi implementada pela primeira vez, em 28/08/2023, na equipe (Quadro

27), procedeu-se à criação de quatro relatórios contendo os parâmetros contidos no Quadro 31.

Quadro 32 – Critérios para a criação de relatórios de criação de modelos e textos-padrão.

Busca	Tipo	Data criação inicial	Data criação final
1ª	Modelos	Em branco	27/08/2023
2ª	Modelos	28/08/2023	Em branco
3ª	Textos-padrão	Em branco	27/08/2023
4ª	Textos-padrão	28/08/2023	Em branco

Fonte: elaborado pelo autor.

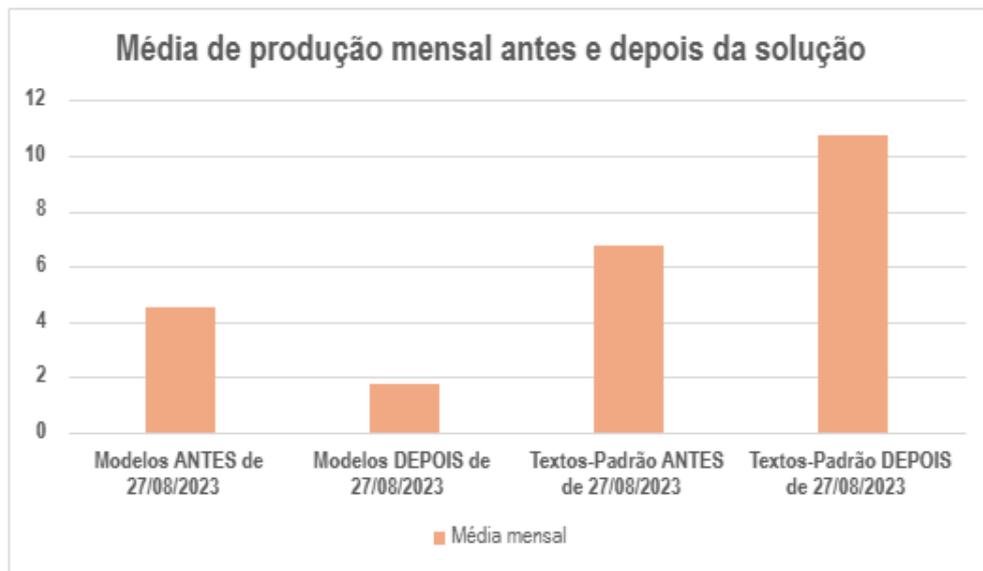
Verificou-se que a equipe possui 349 modelos criados desde 11/07/2017, sendo que a partir de 28/08/2023 foram criados 14 modelos, atingindo uma média de criação de modelos mensal aproximada de 4,43 modelos antes de 28/08/2023 e de 1,75 após 28/08/2023.

Verificou-se, ainda, que a equipe possui 606 textos-padrão criados desde 29/06/2017, sendo que a partir de 28/08/2023 foram criados 97 textos-padrão, atingindo uma média mensal de criação de modelos aproximada de 6,79 textos-padrão, antes de 28/08/2023, e de 10,78, após 28/08/2023.

Tendo em vista que o período de análise do impacto da criação de modelos e textos-padrão pela equipe é relativamente curto (em torno de oito meses) e o período anterior é muito longo (em torno de 72 meses), não há como comparar a produção com exceção da média mensal de criação de modelos e textos-padrão.

A variação da média mensal antes e depois da solução adotada na equipe pode ser verificada no Gráfico 24.

Gráfico 24 - Variação da média mensal de criação de Modelos antes e depois da solução adotada.



Fonte: elaborado pelo autor.

Constatou-se que a equipe: (1) aumentou a criação de textos-padrão após a implementação da solução quando comparada a média mensal de criação em todo o período que a antecede; e, (2) reduziu a criação de modelos após a implementação da solução quando comparada à média mensal de criação em todo o período que a antecede. Como já referido, os modelos podem utilizar textos-padrão em seu conteúdo.

Identificou-se, portanto, uma tendência de criação de muitos textos-padrão e a adoção de modelos mais enxutos que utilizem textos-padrão, denotando o estímulo dos gestores para a criação e utilização de modelos e textos-padrão.

5.10.2 Analisando a produção de minutas antes e depois da solução

Passa-se a quantificar a produção individual e coletiva de minutas dos integrantes dos setores de incapacidade e tempo rural para apurar se houve o aumento de eficiência na produção de minutas.

Como já dito, considera-se eficiência o aumento de produção de minutas quando não há alteração do número de integrantes dos setores após a implementação das medidas que buscamos diminuir o retrabalho e aumentar o *feedback* com o

estímulo da criação de modelos e textos-padrão. Consigna-se que o número de integrantes dos setores não mudou, desde o início de 2022, e a quantidade de participantes foi expressamente apontada na parte do capítulo que trata da implementação das soluções em cada setor.

Como já referido, constatou-se que a solução imaginada para quantificar o retrabalho através da utilização de lembretes contendo termos específicos a fim de permitir a criação de relatórios (Quadro 24) acabou não se mostrando acertada durante o desenvolvimento da pesquisa-ação. Verificou-se, ainda, que tal sistemática não permitiria analisar o retrabalho quanto ao período anterior à implementação da solução e havia o risco de a equipe não utilizar os lembretes por qualquer razão. Procurou-se, diante disso, outra sistemática de quantificação da produção dos setores.

O eproc permite realizar a consulta de todas as minutas produzidas pelos integrantes da equipe, bastando selecionar as abas “Minutas” e “Estatística”, podendo ser apontados os critérios de busca. Depois, o eproc permite gerar um relatório da busca em formato de planilha eletrônica (.xls).

Como já referido, os integrantes do setor de incapacidade passaram a adotar a solução de padronização dos modelos e textos-padrão a partir de 28/08/2023 (Quadro 27), ao passo que os do setor de tempo rural a partir de 13/10/2023 (Quadro 29). Recorda-se que o eproc TRF4 ficou inacessível de 02 a 25 de maio de 2024 (Quadro 27).

Constatou-se que os textos-padrão e modelos de incapacidade são utilizados em processos com assuntos específicos. Além disso, constatou-se que um(a) dos(as) integrantes do setor de incapacidade desenvolveu suas atividades e produziu minutas tratando de outros assuntos que não só a incapacidade durante os períodos pesquisados.

Assim, fez-se necessário utilizar os seguintes assuntos processuais do eproc quando da elaboração do relatório de produção de minutas do setor de incapacidade: Adicional de 25%, Aposentadoria por Incapacidade Permanente, Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Adicional de 25%, Auxílio por Incapacidade Temporária, Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Aposentadoria por Incapacidade Permanente, Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Aposentadoria por Invalidez Acidentária, Benefícios em Espécie,

DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Auxílio por Incapacidade Temporária, Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Auxílio-Acidente (Art. 86), Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Auxílio-Doença Acidentário, Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Incapacidade Laborativa Parcial, Auxílio-Acidente (Art. 86), Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Incapacidade Laborativa Permanente, Auxílio-Acidente (Art. 86), Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Incapacidade Laborativa Temporária, Auxílio-Acidente (Art. 86), Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Movimentos Repetitivos/Tenossinovite/LER/DORT, Auxílio-Acidente (Art. 86), Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Redução da Capacidade Auditiva, Auxílio-Acidente (Art. 86), Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Rural (art. 42/44), Aposentadoria por Incapacidade Permanente, Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Rural (art. 59/63), Auxílio por Incapacidade Temporária, Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; Urbana (art. 42/44), Aposentadoria por Incapacidade Permanente, Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO; e Urbano (art. 60), Auxílio por Incapacidade Temporária, Benefícios em Espécie, DIREITO PREVIDENCIÁRIO).

Consigna-se que não houve a necessidade de restrição da busca por tipo de assunto processual do eproc em relação ao setor de tempo rural, na medida em que os textos-padrão e modelos de tempo rural não estão restritos a assuntos específicos.

Levando em consideração que: (1) a solução de padronização de modelos e textos-padrão foi implementada pela primeira vez em 28/08/2023 na equipe de incapacidade (Quadro 27) e em 13/10/2023 na equipe de tempo rural (Quadro 29); (2) ambos os setores trabalham com o mesmo grupo e com a mesma divisão de tarefas no setor desde o início de 2022; (3) períodos equivalentes do ano possuem as mesmas intercorrências (férias, recesso, etc.); (4) a indisponibilidade do eproc TRF4 ocorreu durante 20 dias no mês de maio de 2024; e, (5) não se diferenciou o tipo de documento produzido (despacho, acórdão, ementa, etc.), procedeu-se à criação de quatro relatórios contendo os parâmetros contidos no Quadro 32.

Quadro 33 – Critérios para a busca de quantidade de minutas criadas antes e depois da solução.

Busca	Setor	Quantidade de integrantes	Data criação inicial	Data criação final
1 ^a	Incapacidade	4	28/08/2022	30/04/2023
2 ^a	Incapacidade	4	28/08/2023	30/04/2024
3 ^a	Tempo rural	3	13/10/2022	30/04/2023
4 ^a	Tempo rural	3	13/10/2023	30/04/2024

Fonte: elaborado pelo autor.

Utilizando os critérios do Quadro 32, obteve-se a produção total de minutas por cada integrante do setor de incapacidade, que consta no Quadro 33, sendo possível constatar que houve aumento significativo na produção percentual de três integrantes, indicando melhoria substancial na eficiência após a implementação da solução.

Quadro 34 – Produção de minutas comparada do setor de incapacidade.

Integrante	Período 28/08/2022 a 30/04/2023	Período 28/08/2023 a 30/04/2024	Variação
Inc1	117	102	- 12,82%
Inc2	70	98	+ 40,00%
Inc3	176	177	+ 0,57%
Inc4	270	390	+ 44,44%
Total	633	767	+ 21,17%

Fonte: elaborado pelo autor.

Adotando os mesmos critérios do Quadro 32, obteve-se a produção total de minutas por cada integrante do setor de tempo rural, conforme Quadro 34, sendo possível constatar que houve aumento percentual na produção de dois integrantes e redução de um deles, indicando também melhoria na eficiência após a implementação da solução.

Quadro 35 – Produção de minutas comparada do setor de tempo rural.

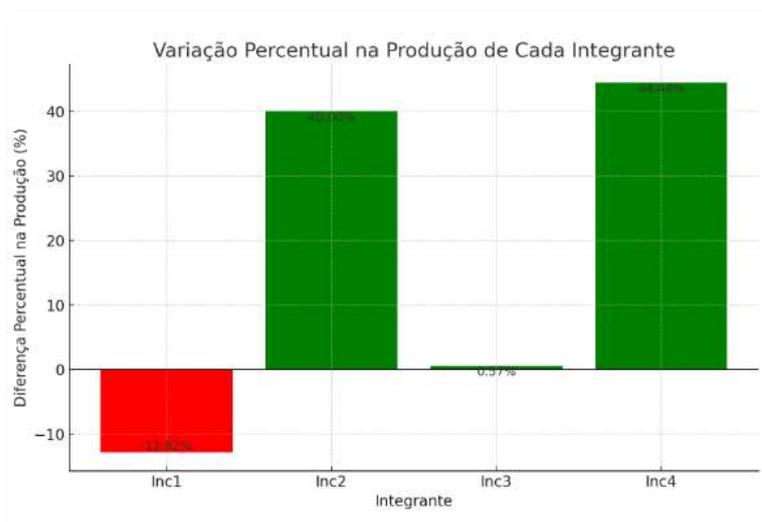
Integrante	Período 13/10/2022 a 30/04/2023	Período 13/10/2023 a 30/04/2024	Variação
Rur1	249	281	+ 12,85%
Rur2	306	267	- 12,75%
Rur3	303	403	+ 33,00%
Total	858	951	+ 10,84%

Fonte: elaborado pelo autor.

Verificou-se que o total de minutas produzidas pelos integrantes do setor de incapacidade aumentou 21,17% e o total de minutas produzidas pelos integrantes do setor de tempo rural aumentou 10,84% após a implementação da solução de padronização de entendimento com o uso de ferramentas do eproc.

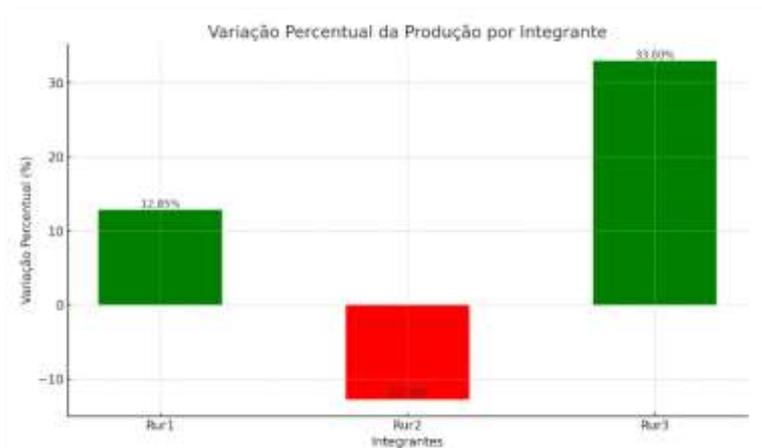
A variação da produção de minutas de cada integrante dos setores pode ser melhor visualizada nos gráficos 25 e 26, elaborados pelo autor com o auxílio do ChatGPT 4.o.

Gráfico 25 – Variação de produção de minutas do setor de incapacidade.



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 26 – Variação de produção de minutas do setor de tempo rural.



Fonte: elaborado pelo autor.

Conclui-se, diante dos dados que foram encontrados na presente pesquisa empírica, que houve o aumento da eficiência (e conseqüente diminuição do retrabalho) na produção de documentos com o uso das ferramentas do eproc.

5.11 Fase devolutiva da pesquisa-ação – encerrando a caminhada

Encerrou-se a caminhada da pesquisa-ação quando da reunião devolutiva realizada, no dia 12/06/2024, via videoconferência pela plataforma Google Meet e com o uso de transcrição pela ferramenta Tactiq. Estavam presentes a líder, os gestores e todos os integrantes da equipe, apenas não comparecendo aqueles(as) que estavam afastados justificadamente de suas atividades.

O pesquisador deixou claro que o objetivo da reunião era apresentar os achados da pesquisa-ação realizada no gabinete da líder. Relembrou que a pesquisa empírica tratou das ferramentas do eproc e a gestão de pessoas com a utilização da pesquisa-ação para a identificação de problemas enfrentados pela equipe e a construção de soluções.

Recordou os passos tomados na pesquisa-ação: (1) fase exploratória com entrevistas semiestruturadas com o grupo focal composto pela líder, gestores, integrantes há mais tempo e há menos tempo na equipe; (2) todos os integrantes respondendo ao questionário Futuro Desejado; (3) reunião com os gestores para apresentação dos dados colhidos, valoração desses dados e construção do conhecimento, identificação dos problemas apontados pela equipe, apresentação de quatro possíveis soluções propostas pelo pesquisador, criação de estratégias de trabalho e fixação de data de início da implementação da solução pelo respectivo setor; (4) entrevista semiestruturada com os integrantes do setor de incapacidade e com os gestores; (5) envio de questionários de acompanhamento para os setores de incapacidade e tempo rural e para os gestores.

Apresentou os dados da análise do questionário eletrônico Futuro Desejado, começando com o gráfico relacionado com o nível de conhecimento das ferramentas do eproc dos integrantes da equipe, inclusive salientando que o alto índice de conhecimento das respostas dispensou qualquer treinamento prévio relacionado com as ferramentas do eproc. Apresentou os gráficos das categorias identificadas nas respostas “Pedras no sapato”, “O que gosto”, “O que não gosto”, “O

que quero”, “O que não quero” e “Gênio da Lâmpada” e realizou correlações entre elas. Descreveu as quatro soluções propostas, destacando as duas escolhidas para serem implementadas, visando diminuir o retrabalho e aumentar o *feedback*.

Interessante consignar que a proposta de diminuição de triagem acabou sendo implementada pela equipe em razão do curso promovido pela Escola da Magistratura do TRF4 (EMAGIS), junto a todos os gabinetes do TRF4, em maio de 2023, e que teve como coordenador científico o pesquisador²⁵⁵, pois diversos integrantes da equipe participaram ativamente do curso e implementaram ações no gabinete da pesquisa-ação.

O pesquisador oportunizou a palavra aos participantes da reunião devolutiva e recebeu diversos *feedbacks*. Como já referido, toda pesquisa-ação deve começar pela fase exploratória e encerrará, necessariamente, com a fase devolutiva. Verdadeira caminhada com encerramento de uma etapa. Ouvir os que caminharam com o pesquisador mostrou-se rico e gratificante.

Os integrantes da equipe narraram que a pesquisa-ação realizada no gabinete trouxe à tona diversos sentimentos e impressões, destacando-se a autovalorização do trabalho e a constatação da eficácia das estratégias implementadas. A união das áreas de Tempo de Contribuição (ATC) e Atividades Rurais (ARI) para a composição do setor de tempo rural foi considerada uma excelente estratégia, promovendo integração que facilitou a reelaboração de modelos e textos-padrão.

Embora toda mudança seja desafiadora no início, os integrantes da equipe acreditam que, com o tempo, os frutos serão colhidos. Um exemplo disso é o relato de um integrante que, após iniciar o trabalho e passar por uma licença de saúde, percebeu significativa melhora na parte técnica dos modelos e textos-padrão, bem como na apropriação da equipe sobre esses instrumentos.

Os participantes da pesquisa-ação externaram que a padronização das decisões, além de expor de forma homogênea, levou a equipe a repensar a análise dos processos. Além disso, relataram que o exercício de reelaborar os textos-padrão

²⁵⁵ TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. Ferramentas do e-proc e do Google Workspace aplicadas à gestão de equipes. **Portal do TRF4**, 2023. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina_visualizar&id_pagina=4461. Acesso em: 12 jun. 2024.

incentivou a transição de uma abordagem artesanal para a adoção de um checklist mínimo, garantindo maior consistência e eficiência.

Gizaram que durante os ajustes dos textos-padrão, o trabalho conjunto permitiu melhor compreensão das decisões, alinhando a equipe e evitando retrabalho. Externaram a opinião no sentido de que esse processo não só uniu a equipe e o núcleo, mas também foi identificado como uma prática que deve ser repetida periodicamente para manter a coesão e a eficiência.

Os integrantes da equipe sentiram-se representados pelas respostas e achados da pesquisa, especialmente no que tange ao “Futuro Desejado”. Pontuaram, ainda, que a criação e utilização de modelos e textos-padrão proporcionam segurança aos integrantes da equipe, facilitando a revisão e identificação de diferenças nos votos, tanto internamente quanto em outros gabinetes.

Interessante registrar o relato da experiência da equipe quando do compartilhamento de conhecimento do eproc com o Tribunal Regional Federal da 6ª Região (TRF6), oportunidade em que foram apresentadas as ferramentas do eproc, tendo sido destacado aos colegas do TRF6 que a gestão e criação de minutas é a ferramenta que mais os impactará. Um dos integrantes manifestou o entendimento de que um gabinete mais feliz e eficiente é aquele que possui uma gestão de minutas mais efetiva e que grande parte das ferramentas de gestão passa pelo eproc.

Encerrada a pesquisa-ação com a sensação de dever cumprido, faz-se necessário narrar o desafio final proposto aos integrantes da equipe do gabinete da desembargadora Taís Schilling Ferraz e que não seria medido ou acompanhado nesta pesquisa empírica, bem como apresentar as respostas à pesquisa empírica.

6 ÉTICA, GESTÃO DE EQUIPES E BENEVOLÊNCIA

Os principais achados da pesquisa empírica apontaram para aumento de *feedback*, diminuição do retrabalho, aumento na criação de textos-padrão da equipe, aumento da produção de minutas, aumento da motivação dos integrantes da equipe, aumento da eficiência dos integrantes da equipe e possibilidade de conferir significado ao trabalho dos integrantes da equipe.

Como já referido na presente pesquisa, a gestão de equipes no Poder Judiciário é complexa e multifatorial. A complexidade decorre da constatação de que muitas causas impactam a relação dos integrantes da equipe. Outrossim, a multifatorialidade advém do fato de que incontáveis fatores geram efeitos em cada um dos integrantes.

Quando os gestores desconsideram essa complexidade e multifatorialidade existentes na relação dos integrantes das equipes, há o risco de tomadas de decisões que têm em mira modificar uma única causa ou que desconsideram os demais fatores causais que operam na relação. Tais decisões estarão, provavelmente, fadadas ao fracasso e poderão passar a operar como novo fator negativo de impacto na equipe.

Exige-se olhar sistêmico sobre o problema. Mas além desse olhar através da lente do pensamento sistêmico, poderia a Ética auxiliar a compreender minimamente essa complexidade e multifatorialidade da gestão das equipes? Poderia a Ética fazer as perguntas certas para auxiliar nas tomadas de decisões para a resolução de problemas complexos e multifatoriais?

Impõe-se desenvolver a questão relacionada com a compreensão da complexidade do ser humano, a Ética e a necessidade de desenvolvermos três virtudes basilares para uma vida virtuosa. Depois, analisaremos o problema da escolha do início do desenvolvimento de virtudes nas equipes. Serão apresentadas, ainda, hipóteses que respondam a essa questão. Na sequência, apresentaremos estudo de caso em que as hipóteses foram testadas quanto ao problema. Por fim, concluiremos apontando a relevância do presente capítulo para a pesquisa empírica realizada.

O ser humano é essencialmente ético e político. A consciência da própria existência do indivíduo (o “eu”) surge exatamente em contato com o outro (o “não eu”). Vale dizer: somente nos damos conta de nossa humanidade em contato com o outro.

Fichte deixa bem clara essa certeza quando afirma que:

[...] o Eu nunca se torna nem pode tornar-se consciente de si mesmo a não ser em suas determinações empíricas, e que estas determinações empíricas pressupõem necessariamente algo fora do Eu. Já o corpo do homem, que ele chama o seu corpo, é algo fora do Eu. Fora desta conexão ele nem sequer seria um homem, e sim algo simplesmente impensável para nós; se é que ainda se pode chamar de “algo” ao que nem sequer é um objeto de pensamento. Considerar o homem em si e isolado não significa, pois, considerá-lo nem aqui nem em parte alguma apenas como o Eu puro, sem nenhuma relação com algo qualquer fora do seu Eu puro, e sim meramente pensá-lo fora de toda relação com seres racionais iguais a ele²⁵⁶.

Esse contato entre os diversos “não-eu” com o nosso “eu” pode ser prazeroso ou doloroso. Alternam-se experiências boas ou ruins ao longo da existência. Evolui-se com o passar do tempo, tanto individual como coletivamente, e opta-se por determinadas condutas em detrimento de outras.

A Ética visa a estudar exatamente a moral aplicada por cada indivíduo e pelas coletividades. Ética é movimento, apresentando infinitas possibilidades de decisão a cada segundo, por cada indivíduo e por toda a eternidade. Forçoso concluir que a vida em desenvolvimento jamais será fotografia e tampouco será um filme. A contribuição da Ética reside em fazer um recorte de aspecto determinado e desenvolvê-lo. Depois, fazer perguntas e conduzir aquele que tenta entender essa complexidade e multifatorialidade que chamamos de vida.

Os pensadores tentam, em apertada síntese, analisar essa complexidade em movimento. Tentam, ainda, categorizar e explicar algo que muda incessantemente. Destaca-se um em especial que poderá lançar luzes sobre o problema posto.

Álvaro Valls entende que as grandes questões da Ética passam por dois grandes eixos didáticos: (a) problemas gerais e fundamentais (liberdade, consciência, etc.) e (b) problemas específicos (a aplicação concreta na vida de cada indivíduo). Lembra que não são apenas os costumes que variam, o que demonstraria a evolução do indivíduo e do grupo. Refere que há valores por trás das normas²⁵⁷.

²⁵⁶ FICHTE, J. G. **O destino do erudito**. 1. ed. São Paulo: Hedra, 2014. p. 19- 20.

²⁵⁷ VALLS, A. L. M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

Extrai-se da sua conclusão que tanto os indivíduos como as coletividades evoluem, no seu tempo e modo específicos. A grande inquietação que surge desse fato é sabermos, efetivamente, quais são os nossos valores e como podemos evoluir moralmente (individual e coletivamente).

Aponta o autor que surgem como estrelas de primeira grandeza do firmamento da filosofia os pensadores Sócrates e Kant. Valls segue afirmando que Kant pretendia chegar a uma moral igual para todos.

Em apertada síntese, Sócrates duvida, Platão teoriza e Aristóteles mede, compara e aplica. Pergunta-se: o que é a consciência do coletivo senão a soma de cada um dos indivíduos? Quem teria a consciência efetivamente livre? O que nos confere a verdadeira liberdade? Quem estava efetivamente livre ao final do julgamento: o condenado Sócrates ou o acusador Anito? São questões de alta indagação que a Ética se propõe a auxiliar sua vinda à luz (maiêutica), tendo como única certeza o fato de que o sofrimento a todos iguala, desde o mais poderoso ao mais humilde.

Recorda Valls que Kant entende que, para o homem ser livre, deve perguntar qual é o seu dever e agir somente de acordo com o seu dever, isto é, exclusivamente, por ser o seu dever. O autor pergunta “onde está o sumo bem?”. Valls lembra, ainda, que a imortalidade da alma era algo que Sócrates, Platão e Aristóteles acreditavam²⁵⁸. Tal certeza é poderosíssima e permeia o pensamento dos demais pensadores ao longo dos séculos.

O autor prossegue, concluindo que dialética e virtude andam juntas e a felicidade verdadeira é conquistada pelas virtudes, estando o corpo sujeito às paixões, assim como a alma é sujeita aos hábitos. Reforça, por fim e fortemente, a necessidade de esforço para o automelhoramento moral dos indivíduos, sendo possível concluir que não há dever sem esforço e que “Numa formulação de grande filosofia, poderíamos dizer que o lema máximo da ética é o bem comum. E se hoje a ética ficou reduzida ao particular, ao privado, isto é um mau sinal”.²⁵⁹

Fichte identifica esse mau sinal ainda no século XVIII. O nazismo e toda forma de indignidade da pessoa humana viriam nos séculos seguintes. Contudo,

²⁵⁸ VALLS, op. cit.,

²⁵⁹ Ibid., p. 70.

passado o tempo de tribulação das duas guerras mundiais, descortina-se um novo tempo no século XXI. Cumpre recordar suas lições quando ressalta a imortalidade da alma exatamente no momento em que lança seu olhar sobre o cumprimento do dever e a necessidade de continuar o trabalho daqueles que nos antecederam:

O sentimento da nossa dignidade e da nossa força cresce, se nos dizemos o que cada um de nós pode dizer a si mesmo: minha existência não é vã e sem um fim; sou o elo necessário da grande cadeia que se estende do desenvolvimento do primeiro homem à plena consciência de sua existência até a eternidade. Tudo o que alguma vez houve de grande e sábio e nobre entre os homens – aqueles benfeitores do gênero humano cujos nomes leio assinalados na história do mundo, e os muitos cujos méritos existem sem os seus nomes – todos eles trabalharam para mim. Vim colher o que semearam. Na terra em que habitaram, caminho sobre os rastros que espalham suas bênçãos. Posso, tão logo quiser, tomar em minhas mãos a sublime tarefa que eles se propuseram: tornar nossa irmandade cada vez mais sábia e feliz. Posso seguir construindo onde eles tiveram de parar; posso aproximar do seu acabamento o templo magnífico que eles tiveram de deixar inacabado. Mas, como eles, também eu terei de parar”, poderia alguém dizer. Oh!, este é o mais sublime de todos os pensamentos: se empreendo aquela sublime tarefa, nunca terei acabado. Assim, tão certo como a minha destinação é empreendê-la, nunca posso parar de agir e, portanto, nunca parar de ser. O que se denomina morte não pode interromper minha obra, pois minha obra deve ser acabada; mas como em tempo algum pode ser acabada, tempo algum está determinado para a minha existência – e sou eterno. Com o empreendimento daquela grande tarefa, apoderei-me ao mesmo tempo da eternidade. Levanto ousadamente minha cabeça para a montanha ameaçadora, para a estrondosa catarata, para as nuvens trovejantes, flutuando num mar de fogo, e digo: eu sou eterno, e desafio o vosso poder! Precipitai-vos todos sobre mim! E tu terra, e tu, céu, misturai-vos num tumulto selvagem, e vós, elementos todos, espumai e enfurecei, e triturai numa luta selvagem a última partícula do corpo que chamo meu. Minha vontade sozinha, com o seu sólido plano, deve pairar, ousada e fria, sobre as ruínas do universo; pois tomei em minhas mãos minha destinação, e esta é mais duradoura do que vós. Ela é eterna, e sou eterna como ela²⁶⁰.

O erudito, segundo o autor, cumpre sua missão quando procura construir um mundo melhor para o seu semelhante e, diante do universo opressor que irá esmagar cada um de seus átomos, afirma com toda a força: minha vontade é eterna e sou eterno como ela.

²⁶⁰ FICHTE, op. cit., p 59-61.

Imortalidade da alma e busca do sumo bem. Como tratar de um tema que poderá ser considerado pelos cientistas atuais como tentativa de retrocesso para o mundo do dogmatismo religioso do passado? A dignidade da pessoa humana é o destino do erudito.

Após a criação da ONU e o estabelecimento de pautas mundiais que tratam dos Direitos Humanos, o Poder Judiciário é chamado a fazer parte desse movimento. Inclusive no modo como lida com suas equipes.

A busca do bem comum vale para toda a humanidade e vale, também, para os integrantes das equipes. Deve-se trabalhar para a concretização do bem comum dentro de cada equipe do Poder Judiciário.

Fala-se de bem comum e de felicidade. Contudo, há profusão de atos violentos que diariamente abalam a certeza desse desiderato. “Como atingir o bem comum?” pergunta a humanidade diante da notícia de massacres em escolas e de inúmeros atos violentos sem medida. “Como desenvolver virtudes?”. Indagam os estudantes diante dessas lições duras e tristes.

O professor e educador Fernando Savater lança luzes sobre a resolução dessas questões no *Fronteiras do Pensamento* de 2016 quando desenvolve o tema “Ética, virtudes e o cidadão na democracia”, no sentido de que os educadores precisam procurar fomentar nos alunos três virtudes essenciais para a cidadania: (a) coragem para viver; (c) prudência para sobreviver; e (c) generosidade para conviver²⁶¹.

A coragem é necessária para o desenvolvimento de todas as demais virtudes, pois somente o corajoso procura melhorar a si mesmo agindo conforme sua consciência, ainda que todos os demais sejam imorais. A prudência também é indispensável, pois viver implica riscos e a vida é cheia de armadilhas, sendo imprudente aquele que se coloca em riscos desnecessários. Por fim, a generosidade é essencial para o florescimento de outras virtudes no grupo a que pertence e sua ausência desencoraja todos que irão tentar o início do cultivo de suas virtudes.

As equipes que integram o Poder Judiciário são ambientes propícios para o desenvolvimento destas três virtudes. O esforço de cada um dos integrantes da equipe impactará (necessariamente) os demais e deve ser fomentado pelos líderes e

²⁶¹ SAVATER, F. **A aventura do pensamento**. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2015.

gestores. A Ética pode, portanto, auxiliar conduzindo a formulação de perguntas direcionadas à descoberta de como permitir o desenvolvimento destas virtudes nas equipes.

Como começar o cultivo das virtudes nas nossas equipes? Esse assunto mereceu atenção.

Desenvolver a coragem para viver, a prudência para sobreviver e a generosidade para conviver entre os integrantes das equipes deveria ser a grande meta dos líderes e gestores. Sabe-se que tais virtudes se desenvolvem enquanto caminhamos. Essas virtudes crescem enquanto o “eu” caminha. Essas virtudes crescem enquanto o “eu” convive com o “não-eu”.

Savater pergunta em seu livro: o que significa ser virtuoso? Onde podemos situar as virtudes? Suas repostas esclarecerão esse ponto:

Aristóteles considera que, no campo da ação humana, é preciso encontrar um meio-termo: nem é bom ir longe demais nem deixar de fazer o suficiente. Ao mesmo tempo, é ruim agir com valentia, sem medir os riscos, já que nos tornamos temerários e podemos até ser prejudicados no primeiro empreendimento que encaramos. Tampouco é bom ser covarde, fraco, e não se atrever a fazer o que as circunstâncias exigem, ficando paralisado e oprimido pelos fatos. Portanto, Aristóteles acredita que as virtudes estão numa espécie de meio-termo entre o excesso e a falta, em um campo determinado de ação. Como saber qual é esse meio-termo? Para Aristóteles, ele não está apenas em definições teóricas. É preciso observá-lo na prática, porque a ética tem de se relacionar com ela para buscar ali o modelo de nossas ações. Devemos nos pautar pelos excelentes, pelos magníficos. Ou seja, quando me pergunto o que é coragem, tenho de pensar em quem eu gostaria que estivesse comigo num momento de perigo. Como é corajosa, essa pessoa pode me indicar qual é a dimensão da coragem. Do mesmo modo, se eu quiser saber o que é generosidade, devo imaginar a quem recorrer num momento de apuro, se precisasse de apoio, de companhia ou de dinheiro. Esse indivíduo em que penso é o generoso. Só ele pode me ensinar o que é generosidade. Ou seja, a reflexão sobre a ação da virtude não é meramente teórica, mas busca modelos na vida prática.²⁶²

Busca-se modelos na vida prática. Como começar? Qual virtude poderia ser objeto de atenção dos integrantes da equipe enquanto convivem e desenvolvem suas atividades?

²⁶² SAVATER, op. cit., p. 39.

Kardec sustenta, no Livro dos Espíritos (LE), que o “homem de bem” teria as seguintes características:

O verdadeiro homem de bem é o que cumpre a lei de justiça, de amor e de caridade, na sua maior pureza. Se ele interroga a consciência sobre seus próprios atos, a si mesmo perguntará se violou essa lei, se não praticou o mal, se fez todo o bem que podia, se desprezou voluntariamente alguma ocasião de ser útil, se ninguém tem qualquer queixa dele; enfim, se fez a outrem tudo o que desejara lhe fizessem. Deposita fé em Deus, na sua bondade, na sua justiça e na sua sabedoria. Sabe que sem a sua permissão nada acontece e se lhe submete à vontade em todas as coisas. Tem fé no futuro, razão por que coloca os bens espirituais acima dos bens temporais. Sabe que todas as vicissitudes da vida, todas as dores, todas as decepções são provas ou expiações e as aceita sem murmurar. Possuído do sentimento de caridade e de amor ao próximo, faz o bem pelo bem, sem esperar paga alguma; retribui o mal com o bem, toma a defesa do fraco contra o forte e sacrifica sempre seus interesses à justiça. Encontra satisfação nos benefícios que espalha, nos serviços que presta, no fazer ditosos os outros, nas lágrimas que enxuga, nas consolações que prodigaliza aos aflitos. Seu primeiro impulso é para pensar nos outros, antes de pensar em si, é para cuidar dos interesses dos outros antes do seu próprio interesse. O egoísta, ao contrário, calcula os proventos e as perdas decorrentes de toda ação generosa. O homem de bem é bom, humano e benevolente para com todos, sem distinção de raças, nem de crenças, porque em todos os homens vê irmãos seus. Respeita nos outros todas as convicções sinceras e não lança anátema aos que como ele não pensam. Em todas as circunstâncias, toma por guia a caridade, tendo como certo que aquele que prejudica a outrem com palavras malévolas, que fere com o seu orgulho e o seu desprezo a suscetibilidade de alguém, que não recua à ideia de causar um sofrimento, uma contrariedade, ainda que ligeira, quando a pode evitar, falta ao dever de amar o próximo e não merece a clemência do Senhor. Não alimenta ódio, nem rancor, nem desejo de vingança; a exemplo de Jesus, perdoa e esquece as ofensas e só dos benefícios se lembra, por saber que perdoado lhe será conforme houver perdoado. É indulgente para as fraquezas alheias, porque sabe que também necessita de indulgência e tem presente esta sentença do Cristo: “Atire-lhe a primeira pedra aquele que se achar sem pecado.” Nunca se compraz em rebuscar os defeitos alheios, nem, ainda, em evidenciá-los. Se a isso se vê obrigado, procura sempre o bem que possa atenuar o mal. Estuda suas próprias imperfeições e trabalha incessantemente em combatê-las. Todos os esforços empregados para poder dizer, no dia seguinte, que alguma coisa traz em si de melhor do que na véspera. Não procura dar valor ao seu espírito, nem aos seus talentos, a expensas de outrem; aproveita, ao revés, todas as ocasiões para fazer ressaltar o que seja proveitoso aos outros. Não se envaidece da sua riqueza, nem de suas vantagens pessoais, por saber que tudo o que lhe foi dado pode ser-lhe tirado. Usa, mas não abusa dos bens que lhe são concedidos, sabe que é um depósito de que terá de prestar contas e que o mais prejudicial emprego que lhe pode dar é o de aplicá-lo à satisfação de suas

paixões. Se a ordem social colocou sob o seu mando outros homens, trata-os com bondade e benevolência, porque são seus iguais perante Deus; usa da sua autoridade para lhes levantar o moral e não para os esmagar com o seu orgulho. Evita tudo quanto lhes possa tornar mais penosa a posição subalterna em que se encontram. O subordinado, de sua parte, compreende os deveres da posição que ocupa e se empenha em cumpri-los conscienciosamente. (Cap. XVII, item 9.) Finalmente, o homem de bem respeita todos os direitos que aos seus semelhantes dão as Leis da Natureza, como quer que sejam respeitados os seus. Não ficam assim enumeradas todas as qualidades que distinguem o homem de bem; mas aquele que se esforce por possuir as que acabamos de mencionar, no caminho se acha que a todas as demais conduz.²⁶³

As qualidades do “homem de bem” são quase opressivas. Quantas virtudes! Quanto trabalho aguarda o vulgo. A pergunta permanece: como cultivar essas virtudes?

Jason de Camargo debruça-se sobre a educação dos sentimentos e relata uma situação instigante. Havia um jovem trabalhador espírita que estava preocupado com seu autmelhoramento e ficou preocupado com a quantidade de virtudes que precisaria desenvolver e a apreensão aumentava quando tentava imaginar quanto tempo precisaria. Havia muito o que melhorar; por onde começar? Um espírito amigo aproxima-se do jovem trabalhador e esclarece que uma única virtude deveria ser escolhida para ser vivenciada durante as 24 horas do dia, todos os dias do ano e pelos próximos dois anos. Diante da extensa lista de virtudes possíveis, escolher uma única virtude parece algo razoável e factível²⁶⁴.

Giza o autor que o jovem trabalhador aceitou a sugestão e passou a tentar vivenciar a bondade, durante as 24 horas do dia, todos os dias do ano, ao longo de dois anos. Narra que, ao final do tempo estabelecido, outras virtudes haviam se consolidado na vida do jovem trabalhador espírita.

Utilizando a mesma metodologia para resolver o problema proposto no presente artigo, pergunta-se: qual seria a virtude que cada um dos integrantes da equipe poderia desenvolver durante as 24 horas do dia, todos os dias do ano e ao longo da sua vida profissional?

²⁶³ KARDEC, A. **O livro dos espíritos**: filosofia espiritualista. Recebidos e coordenados por Allan Kardec. Tradução de Guillon Ribeiro. 93. ed. Brasília: FEB, 2013. p. 226-228.

²⁶⁴ CAMARGO, J. de. **Educação dos sentimentos**. 6. ed. Porto Alegre: Francisco Spinelli, 2010.

Quando o “eu” interage com o “não-eu” o foco do olhar impacta diretamente a relação. Pode ver o “não-eu” como um lixo humano e automaticamente ele será colocado em categorias de contêineres de lixo humano. Por outro lado, quando o olhar busca, verdadeiramente, uma qualidade que aquela pessoa possua, nesse momento, o relacionamento passa a ser influenciado por uma virtude que irá permear a equipe.

A benevolência está relacionada com o olhar, pois o modo como alguém olha o outro irá influenciar diretamente o resultado.

A origem da palavra benevolência vem do latim (bene – boa; volo – vontade/querer) e poderia ser traduzida como boa vontade. Benevolente, portanto, é aquele que tem (ou exercita) a boa vontade. Qual o sentido da palavra benevolência?

Kardec faz a seguinte pergunta para os espíritos superiores na Questão 886 do LE: “Qual o verdadeiro sentido da palavra caridade, como a entendia Jesus?”. Eles respondem: “Benevolência para com todos, indulgência para as imperfeições dos outros, perdão das ofensas”²⁶⁵.

Diante dessa resposta, Kardec faz o seguinte comentário no LE:

O amor e a caridade são o complemento da lei de justiça, pois amar o próximo é fazer-lhe todo o bem que nos seja possível e que desejáramos nos fosse feito. Tal o sentido destas palavras de Jesus: Amai-vos uns aos outros como irmãos. A caridade, segundo Jesus, não se restringe à esmola, abrange todas as relações em que nos achamos com os nossos semelhantes, sejam eles nossos inferiores, nossos iguais, ou nossos superiores. Ela nos prescreve a indulgência, porque de indulgência precisamos nós mesmos, e nos proíbe que humilhemos os desafortunados, contrariamente ao que se costuma fazer. Apresente-se uma pessoa rica e todas as atenções e deferências lhe são dispensadas. Se for pobre, toda gente como que entende que não precisa preocupar-se com ela. No entanto, quanto mais lastimosa seja a sua posição, tanto maior cuidado devemos pôr em lhe não aumentarmos o infortúnio pela humilhação. O homem verdadeiramente bom procura elevar, aos seus próprios olhos, aquele que lhe é inferior, diminuindo a distância que os separa.²⁶⁶

Em resumo, o verdadeiro sentido da caridade é benevolência para com todos, indulgência para com as imperfeições dos outros e perdão das ofensas. O comentário de Kardec deixa claro que a benevolência e a indulgência estão relacionadas ao modo como olhamos o outro, na medida em que não podemos

²⁶⁵ KARDEC, op. cit., p. 457.

²⁶⁶ Ibid., p. 457.

humilhar os que seriam desafortunados aos nossos olhos, mas sim procurar elevá-los aos próprios olhos deles mesmo.

Resta claro, portanto, que a benevolência será exercitada quando o olhar do “eu” estiver direcionado ao “não-eu” com a intenção (verdadeira) de identificar suas qualidades e, uma vez identificadas essas qualidades, ressaltá-las para que possa melhor desempenhar suas atividades na equipe.

É possível desenvolver a benevolência nas equipes que integram o Poder Judiciário? Vejamos um relato ocorrido na 4ª Vara Federal e relacionado com o desenvolvimento da benevolência.

A equipe da 4ª Vara Federal passou por diversas dificuldades durante o período da pandemia. Distanciamento social, adoecimento dos integrantes e seus familiares, novos desafios de treinamento dos estagiários de maneira telepresencial e a necessidade de repensar o trabalho no formato integralmente remoto.

A equipe era composta por 16 integrantes (juízes, servidores e estagiários), no período posterior a março de 2020, e todos conviviam há bastante tempo. Há integrantes que compõem a equipe desde a inauguração da unidade, em 2004. Os conflitos precisam ser solucionados de maneira a fortalecer o vínculo entre todos.

Os líderes e os gestores identificaram a possibilidade de fomento de virtudes dos integrantes da equipe e a benevolência foi eleita como uma possível virtude a ser desenvolvida individualmente.

Ao longo das reuniões individuais, durante o período da pandemia (iniciando em 03/2020 até o retorno progressivo ao trabalho presencial em 04/2022), os líderes e gestores buscaram despertar a necessidade de o integrante da equipe (o “eu”) olhar para os demais integrantes da equipe (o “não-eu”) de maneira a tentar identificar uma qualidade que se destacasse (verdadeiramente) na pessoa. Poderia ser a habilidade de acolher colegas com problemas, assumir ações solidárias, identificar problemas e propor soluções, lidar com metas e prazos de maneira prazerosa, enfim, qualquer habilidade que permitiria ao grupo desempenhar melhor suas tarefas.

Quando da semana da Inspeção da JF4R, no ano de 2022, a equipe realizou uma atividade relacionada com combate ao assédio moral, no dia 17/05/2022, e constatou que a benevolência poderia evitar o assédio e incrementar o relacionamento entre todos os integrantes da equipe.

O grupo assumiu o compromisso de empenhar-se em desenvolver a benevolência e tal ponto seria reavaliado quando da inspeção seguinte, em maio de 2023.

Passado um ano de convivência desde o compromisso de tentar viver a benevolência, a equipe reuniu-se novamente na Inspeção da JF4R do ano seguinte (17/05/2023). Indagados pelos gestores como estava o andamento da proposta de viver a benevolência, os integrantes narraram naquela reunião que continuavam empenhados em vivenciar a benevolência e houve relatos individuais no sentido de que é importante dedicar a atenção para o modo como enxergavam os demais colegas. A equipe reafirmou, ainda, seu compromisso de adotar como regra o incentivo a esse olhar entre os integrantes da equipe.

Verificou-se que quando os integrantes enxergam os demais integrantes como pessoas com qualidades potenciais (1) o olhar dos participantes não será no sentido de que o outro é inferior (deixa de ser um “lixo humano”), mas sim de que ele ou ela tem potencial de crescimento e participação (e passam a ser vistos como alguém que pode e irá contribuir para o melhor desempenho da equipe), (2) os integrantes da equipe tomam consciência de que não há ninguém que não tenha alguma qualidade e (3) o movimento interno no sentido de querer ver a qualidade do “não-eu” serve de base para relacionamentos saudáveis.

Tendo em mira essas constatações, pode-se tentar responder à pergunta do problema de pesquisa.

A análise dos fatos ocorridos com a equipe da 4ª Vara Federal permite identificar as respostas ao problema de pesquisa, pois o cultivo da virtude da benevolência pode ser estimulado individual ou coletivamente.

O estímulo individual poderá ocorrer quando o líder e os gestores procuram despertar nos integrantes da equipe a necessidade de um olhar de boa vontade (benevolência) em relação aos demais colegas, quando de conversas em caráter reservado.

Já o estímulo coletivo terá espaço quando o líder e os gestores aproveitam momentos de fala do grupo (como, por exemplo, reuniões de gestão e reuniões durante a Inspeção) para oportunizar o debate sobre a possibilidade de desenvolvimento de virtudes no grupo. Nessas reuniões, pode-se indagar o grupo se ele aceitaria realizar um exercício ao longo do próximo período (até a próxima

inspeção, por exemplo) relacionado com a benevolência. Aceito o desafio, desenvolve-se o exercício constante da benevolência no grupo.

Os resultados são promissores. Tal afirmação decorre do mais longo estudo em andamento relacionado com a felicidade, relatado por Robert Waldinger e Marc Schulz²⁶⁷.

Os autores têm à disposição centenas de milhares de páginas de dados que foram coletados e analisados desde o início do estudo em 1938. Jovens com 17 anos que ingressaram em Harvard (sendo digno de nota que um deles se tornou presidente dos Estados Unidos da América) foram convidados a participar da pesquisa e responderam diversos questionários enquanto a vida se desenvolvia. Igualmente, foram convidados os jovens que moravam nos bairros mais pobres de Boston.

Assim, os jovens privilegiados (provenientes de famílias ricas e poderosas) e os jovens desfavorecidos (que a pobreza deveria ter levado para o crime) passam a integrar o estudo. Suas respostas, seus exames médicos e suas vidas compõem um conjunto de informações que poderá trazer luz ao conhecimento necessário para identificar, afinal, o que traz felicidade.

Perguntam-se: seria a riqueza da família? Seria ter estudado? Seria ter trabalhado duro? Seria ter se casado? Seria ter filhos? Seria não ter filhos? Seria não se divorciar? Seria a alimentação (menos gordura e mais proteína)? Seria ser religioso? O que traz felicidade?

Muitos dos participantes do estudo foram da extrema pobreza para a riqueza (e muitos fizeram o caminho inverso). Alguns desenvolveram doenças graves, como o câncer, e outros não. Praticamente todos perderam entes queridos. Houve relatos de divórcios, de casamentos longos e de celibatos. Há uma riqueza de situações, acompanhada ao longo do tempo por questionários periódicos.

A análise de todos esses dados, segundo os autores, leva à conclusão de que um único fator no passado foi fundamental para que as pessoas se considerassem felizes hoje, qual seja, investir em relacionamentos saudáveis:

²⁶⁷ WALDINGER, R.; SCHULZ, M. **The good life: Lessons from the World's Longest Scientific Study of Happiness**. 1. ed. New York: Simon & Schuster, 2023.

For eighty-four years (and counting), the Harvard Study has tracked the same individuals, asking thousands of questions, and taking hundreds of measurements to find out what really keeps people healthy and happy. Through all the years of studying these lives, one crucial factor stands out for the consistency and power of its ties to physical health, mental health, and longevity. Contrary to what many people might think, it's not career achievement, or exercise, or a healthy diet. Don't get us wrong; these things matter (a lot). But one thing continuously demonstrates its broad and enduring importance:

Good relationships.

In fact, good relationships are significant enough that if we had to take all eighty-four years of the Harvard Study and boil it down to a single principle for living, one life investment that is supported by similar findings across a wide variety of other studies, it would be this:

Good relationships keep us healthier and happier. Period.²⁶⁸

Concluem no estudo que todos aqueles que investiram em relacionamentos saudáveis ao longo de suas vidas (apesar do risco de se decepcionar quando se relaciona com outras pessoas) encontraram apoio para superar as dificuldades que surgiram e se restabeleceram mais rápido após perdas e dores.

Desenvolver a benevolência poderá permitir aos integrantes da equipe o cultivo dos relacionamentos saudáveis, pois poderão cultivar relacionamentos com pessoas em que o olhar de cada indivíduo procura qualidades no outro. É, portanto, um passo importante para a construção da felicidade.

Descartes é célebre por seu estudo da lógica. A frase “Penso, logo existo” conduz o pensamento da humanidade até hoje. A racionalidade que dela decorre, contudo, não possui qualquer conteúdo ético que nos permita orientar nosso agir.

Albert Schweitzer salienta que:

²⁶⁸ WALDINGER; SCHULZ, op. cit. Em tradução livre: Por oitenta e quatro anos (e contando), o Estudo de Harvard rastreou os mesmos indivíduos, fazendo milhares de perguntas e tomando centenas de medições para descobrir o que realmente mantém as pessoas saudáveis e felizes. Ao longo de todos os anos estudando essas vidas, um fator crucial se destaca pela consistência e poder de suas ligações com a saúde física, saúde mental e longevidade. Ao contrário do que muitas pessoas podem pensar, não é a realização profissional, ou exercício físico, ou uma dieta saudável. Não nos entendam mal; essas coisas importam (e muito). Mas uma coisa demonstra continuamente sua importância ampla e duradoura: Boas relações. De fato, boas relações são significativas o suficiente que, se tivéssemos que resumir os oitenta e quatro anos do Estudo de Harvard em um único princípio para viver, um investimento de vida que é apoiado por descobertas semelhantes em uma grande variedade de outros estudos, seria este: Boas relações nos mantêm mais saudáveis e mais felizes. Ponto final.

Em Descartes, a filosofia parte da seguinte frase: 'Penso, logo existo'. Com esse início miserável, escolhido arbitrariamente, é inevitável que entre no curso da abstração. Não encontra acesso à ética e permanece presa na visão de mundo e de vida morta²⁶⁹.

Schweitzer propõe, ao invés da racionalidade cartesiana, a seguinte síntese do que pode representar a essência do ser humano e que não é uma frase idealizada: "Sou a vida que deseja viver, no meio da vida que deseja viver"²⁷⁰.

Poderosa síntese. O desejo de viver define o ser humano. Mas não é qualquer desejo. É o desejo de viver. Além disso, esse desejo de viver está interagindo em um oceano infinito de outros seres que igualmente desejam e querem viver. O "eu" vê a si mesmo no "não-eu", pois todos têm em comum a vida e seu desejo de viver.

Como não reverenciar a vida própria e de todos os demais seres que nos cercam? O mesmo desejo de viver que pulsa em todos os seres que nos cercam (sejam humanos ou não) pulsa dentro de cada ser humano. Honrar e proteger a vida do outro indivíduo é reverenciar a vida. Honrar e proteger a vida dos demais integrantes da equipe é reverenciar a vida. Honrar e proteger a vida de todos os seres vivos deste pequeno planeta é reverenciar a vida.

Vivenciar a benevolência entre os integrantes das equipes do Judiciário é reverenciar a vida e permitir a cada um dos integrantes o exercício da boa vontade, é o primeiro passo para que eles estejam conscientes de que suas vidas têm significado e que a felicidade poderá ser construída.

Desenvolver as tarefas diárias dentro da equipe do Judiciário, em que todos tem benevolência para os demais, é permitir o cumprimento do dever do trabalho e que terá como meta o bem comum. Um campo de possibilidades surgirá e o cultivo de infinitas outras virtudes trará um sopro de esperança a todos que entrarem em contato com os líderes, gestores e integrantes da equipe.

Levantou-se a questão do desenvolvimento da benevolência para a equipe do gabinete da desembargadora Taís, na reunião devolutiva que encerrou a pesquisa-ação. A equipe respondeu que aceitava esse desafio. O pesquisador lembrou que o desenvolvimento não seria medido ou avaliado, pois caberia à equipe vivenciar esse desafio ao longo do tempo em que conviverem. Lembrou aos participantes da reunião

²⁶⁹ SCHWEITZER, A. **Filosofia da civilização**: queda e reconstrução da civilização: civilização e ética. São Paulo: UNESP, 2013. p. 285.

²⁷⁰ Ibid., p. 285.

devolutiva que o cultivo da benevolência pode ser iniciado a qualquer momento. Exatamente como um(a) dos(as) integrantes externou ao aceitar o desafio. O plantio é opcional, mas a colheita virá. Basta querer. Basta cuidar. Basta trabalhar. Basta ter olhos de ver.

7 AS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DE PESQUISA

Parte-se do pressuposto de que as ferramentas do eproc impactam a gestão das equipes. Desenvolvido o referencial teórico e analisados os dados e informações da pesquisa-ação, chega-se ao local final da caminhada e faz-se necessário responder à pergunta que norteou a pesquisa empírica.

Relembrando o problema: **“Quais são os impactos positivos em uma equipe do Judiciário que utiliza as ferramentas do eproc? É possível fomentá-los?”**.

Através da pesquisa-ação, buscou-se identificar os impactos positivos em uma equipe do Judiciário que utiliza as ferramentas do eproc e verificar se seria possível fomentá-los.

A fase exploratória permitiu conhecer a equipe por entrevistas semiestruturadas com integrantes específicos do grupo. Optou-se por ouvir e interagir com a líder, os(as) gestores(as), o(a) servidor(a) que há mais tempo estava na equipe, e o(a) servidor(a) que estava há menos tempo na equipe. De posse dos dados, foi possível obter um panorama da equipe e partiu-se então para o momento seguinte, em que todos os integrantes da equipe responderam ao questionário “Futuro Desejado”. As respostas permitiram a análise quantitativa e qualitativa, e foi possível identificar problemas que precisavam ser solucionados na equipe.

Analisados os dados das respostas dos integrantes da equipe, ocorreu uma entrevista semiestruturada com os gestores da equipe, oportunidade em que o pesquisador interagiu com eles e foram identificados pontos que poderiam ser objeto de solução de problemas. Naquela oportunidade, houve o debate para a identificação dos problemas possíveis de solução e as respectivas estratégias.

Escolhido o setor de incapacidades para o início da implementação das medidas, o pesquisador reuniu-se com a equipe e foram apresentados os métodos que seriam utilizados. A equipe teve total liberdade para construir a solução. Realizou-se uma revisão de todos os modelos e textos-padrão do setor de incapacidades, submetendo-os à líder para análise. Após a implementação da solução, foi apresentado o questionário eletrônico, e as respostas foram analisadas qualitativa e quantitativamente.

Reunidos novamente, o pesquisador e os gestores analisaram as respostas do questionário e alinharam a continuidade da pesquisa-ação com o setor de tempo rural. Em reunião com o setor de tempo rural, permitiu-se aos integrantes do setor de incapacidades o relato de suas experiências com a implementação da solução. Na mesma oportunidade, o pesquisador explicou como funcionaria a implementação da solução no setor de tempo rural. Os integrantes do setor de tempo rural também tiveram total liberdade para criar suas estratégias.

É interessante consignar que, diferentemente do setor de incapacidades, não houve entrevista semiestruturada após a implementação da solução pelo setor de tempo rural, mas sim o envio de questionário eletrônico. Essa situação deixou claro que a entrevista semiestruturada possui maior riqueza quando comparada ao questionário eletrônico para tentar identificar as mesmas respostas, sendo este o primeiro achado relevante da pesquisa empírica relacionado à forma como se deve conduzir a implementação das medidas.

Analisados os dados do questionário eletrônico respondido pelos integrantes do setor de tempo rural e também o questionário eletrônico respondido pelos gestores, realizou-se a análise quantitativa e qualitativa das respostas. Os questionários servem como fonte de opiniões, impressões e sentimentos dos integrantes da equipe. Os participantes concluíram que houve aumento de motivação própria e da equipe. Da mesma forma, apontaram que houve incremento do *feedback* e diminuição do retrabalho.

É digno de nota que também ocorreram ações com a equipe da 4ª VF de Passo Fundo, além das ações com a equipe da pesquisa-ação. Quando comparados os resultados específicos daquela unidade com a equipe do gabinete do TRF4, verifica-se que os resultados foram idênticos quanto ao incremento de motivação das equipes.

Contudo, a pesquisa empírica não se resumiu apenas à opinião dos integrantes da equipe. Com base nos relatórios do eproc, foi possível parametrizar buscas e comparar resultados. Ficou comprovado que houve aumento na criação de modelos e textos-padrão por parte da equipe após a implementação da solução. Além disso, ficou comprovado que houve aumento da produção de minutas por parte dos integrantes dos respectivos setores.

Logo, as respostas às perguntas de pesquisa são no sentido de que são impactos positivos em uma equipe do Judiciário que utiliza as ferramentas do eproc: (1) o aumento de *feedback*; (2) a diminuição do retrabalho; (3) o aumento na criação de textos-padrão da equipe; (4) o aumento da produção de minutas; (5) o aumento da motivação dos integrantes da equipe; (6) o aumento da eficiência dos integrantes da equipe; e, (7) a possibilidade de conferir significado ao trabalho dos integrantes da equipe, e que sim, é possível fomentá-los.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A verdadeira filosofia precisa partir do mais direto e abrangente fato da consciência, que reza: 'Sou a vida que deseja viver no meio da vida que deseja viver'. Essa não é uma frase idealizada. Dia a dia, hora a hora, ela me conduz. A cada momento de reflexão, ela se apresenta diante de mim, renovada. A partir dela surge a visão vívida do mundo e da vida vívida, como raiz que nunca define, que se aprofunda em todos os fatos do ser²⁷¹.

Albert Schweitzer

A caminhada chega ao seu termo final com o encerramento da pesquisa empírica da presente dissertação. Contudo, o caminho não para; ele seguirá. Mas, exatamente como ocorre na vida, é necessário parar para olhar para o passado e refletir um pouco sobre o que foi vivenciado, sabendo que continuaremos caminhando.

O objetivo principal da pesquisa empírica foi analisar as ferramentas do eproc e seu impacto na gestão de equipes. Os objetivos específicos foram responder às perguntas da pesquisa. Relembrando novamente o problema: quais são os impactos positivos em uma equipe do Judiciário que utiliza as ferramentas do eproc? É possível fomentá-los?

Utilizou-se a metodologia da pesquisa-ação para a realização da pesquisa empírica. Construiu-se, através de um ambiente de diálogo e colaboração, soluções para problemas que a equipe entendia que mereciam ser resolvidos. Todos os integrantes do gabinete participaram efetivamente da pesquisa-ação, utilizando uma estratégia de modificações em setores específicos, com posterior replicação e melhoramento nos demais setores. Mostrou-se acertada a estratégia.

Eventual não conformidade pode ser corrigida de um setor para o outro. E, principalmente, os integrantes do setor puderam compartilhar suas impressões sobre o método de solução adotado, interagindo com os demais integrantes de outro setor. Ouvir dos colegas de trabalho que determinada solução funciona e que pode aumentar o *feedback* e diminuir o retrabalho produziu frutos. Além disso, a postura da

²⁷¹ SCHWEITZER, op. cit., p. 285.

líder, participando efetivamente da construção e implementação da solução, foi fundamental para o bom resultado encontrado ao final.

Em síntese, os resultados obtidos demonstraram que houve impacto positivo com aumento do *feedback*, diminuição do retrabalho, aumento da criação de modelos de texto-padrão, aumento da produtividade de minutas, aumento da motivação da equipe, aumento da eficiência dos integrantes da equipe e possibilidade de conferir significado ao trabalho dos integrantes da equipe, inclusive podendo fomentá-los.

O modo como os participantes da pesquisa-ação discutiram a implementação das ferramentas do eproc aumentou de forma decisiva o *feedback* entre os membros do setor e entre estes e a líder. As evidências que apontam a redução do retrabalho decorrem exatamente das respostas dos gestores e da líder, ocorridas tanto na entrevista semiestruturada quanto nos questionários eletrônicos respondidos. Os gestores e a líder identificaram que houve a diminuição do retrabalho a partir da implementação da solução.

O impacto também ocorreu no aumento da criação de textos-padrão e modelos do gabinete. Quando comparada a produção antes e depois da implementação da solução, constatou-se que houve acréscimo significativo na produção de textos-padrão mensal, o que denota um fomento da criação da ferramenta textos-padrão. Ficou claro ainda que havia uma centralização em determinados integrantes para a criação de modelos e textos-padrão para a unidade, o que mudou com a implementação da solução. A partir de então, todos passaram a participar da criação de textos-padrão, submetendo o conteúdo para aprovação da líder.

Os integrantes dos setores, os gestores e a líder responderam que identificaram o aumento da motivação após a implementação da solução. Em se tratando de gestão de pessoas, toda e qualquer ação dos gestores que resulte em aumento de motivação deve ser altamente fomentada e incentivada. Igualmente, os integrantes dos setores, os gestores e a líder responderam que identificaram aumento da eficiência no seu trabalho. Além das respostas dos integrantes aos questionários e entrevistas semiestruturadas, restou constatado o aumento efetivo de produção de minutas quando comparado com o período anterior à implementação da solução. A

produtividade geral dos setores desenvolvidos sofreu impacto positivo com a implementação da solução.

O aumento da motivação e da eficiência impactou diretamente o gabinete e tem reflexos inclusive no próprio significado do trabalho, segundo a visão de cada um dos integrantes da equipe. Aumentar a motivação e a eficiência é reforçar o significado do trabalho dos integrantes da equipe. Registre-se que a líder expressamente referiu que todos os demais integrantes que ainda não haviam participado da implementação da solução estavam motivados em razão da ação ocorrida com os demais setores. Houve, portanto, reforço do significado do trabalho para todos que se envolveram na pesquisa-ação e para os demais colegas que não integravam os setores de incapacidade e tempo rural.

A gestão do conhecimento também se destacou. Os dados e as informações geram conhecimento e precisam ser corretamente geridos dentro da equipe. A solução adotada de padronização dos textos-padrão e modelos através da aprovação pela líder permitiu aos participantes analisarem os dados, identificarem informações e construir o conhecimento de maneira coletiva.

O *feedback* contínuo é fundamental para uma comunicação eficiente e garante a melhoria da gestão da equipe. A solução adotada efetivamente tornou melhor a comunicação entre os participantes do setor e entre estes e a líder.

A presente pesquisa empírica envolveu não apenas o gabinete do TRF4, mas também a equipe da 4ª Vara Federal de Passo Fundo. Ao longo do mestrado, foram realizadas diversas ações junto às duas unidades em formato de laboratório. É verdade que a pesquisa-ação ocorreu especificamente com o gabinete do TRF4, contudo, a 4ª Vara Federal de Passo Fundo (liderada pelo pesquisador) participou de igual forma de muitas das medidas que também foram implementadas no gabinete. O mestrado profissional tem como um de seus principais objetivos aprimorar formas de trabalho na unidade em que o mestrando atua. A discussão sobre práticas éticas dentro da equipe do gabinete do TRF4 e da 4ª Vara Federal de Passo Fundo demonstra que as ações realizadas na pesquisa empírica podem ser replicadas inclusive para desenvolver virtudes como a benevolência.

Um dos principais desafios enfrentados durante a pesquisa para a implementação da solução foi como realizar o engajamento dos integrantes dos setores para a construção e implementação da solução. Este pesquisador restou

carinhosamente acolhido por todos os integrantes da unidade, o que facilitou enormemente as demais ações. Ademais, todos entenderam que a pesquisa-ação poderia produzir bons frutos para o gabinete e procuraram construir a solução implementada. Houve engajamento. Lembra-se que um dos maiores desafios é exatamente fazer com que todos participem da construção e implementação da solução em uma pesquisa-ação.

Além disso, o questionário eletrônico Futuro Desejado mostrou-se decisivo para ouvir todos os integrantes do gabinete e também servir de meio de coleta de dados quantitativos e qualitativos. Em se tratando de pequenos grupos (diálogo com os gestores ou com os integrantes dos respectivos setores), a ponderação da utilização da entrevista semiestruturada, em vez do questionário eletrônico, deve ser ponderada por quem tiver interesse por implementar soluções na unidade, pois o questionário eletrônico acabou se mostrando um pouco menos rico quando comparado com as entrevistas semiestruturadas com grupos menores.

Um aspecto técnico muito importante constatado na presente pesquisa empírica foi a utilização da ferramenta Zoom para gravação das entrevistas semiestruturadas. Contudo, mostrou-se indispensável a transcrição das entrevistas. Ao longo da pesquisa, surgiram novas ferramentas tecnológicas que permitiram a transcrição e resumo das declarações, como, por exemplo, o Tactiq, o Reshape e a própria transcrição pelo Zoom.

Dentre todas as ferramentas utilizadas, a Tactiq se mostrou a mais completa, visto que pode ser empregada em qualquer plataforma de videoconferência (Zoom, Meet, etc.), mediante a simples instalação de um complemento. Enquanto a entrevista ocorria, a ferramenta Tactiq registrava absolutamente tudo o que estava sendo apresentado e convertia em texto. Depois, sem qualquer necessidade de carregamento de vídeo ou qualquer outra ação, gerava resumos das respostas com o uso de IA integrada.

Especificamente quanto ao eproc, constatou-se que todas as tabelas geradas pelo sistema utilizam um formato do Excel muito antigo (.xls), o que exigiu sua conversão para um formato mais novo (.xlsx). Ademais, o uso do ChatGPT 4.0 só foi eficiente quando o nome dos arquivos refletia o conteúdo das planilhas.

Dessa forma, constatou-se que simplesmente juntar as planilhas sem qualquer referência ao conteúdo (apenas com data e horário, p. ex.) não permitiu uma

análise segura do conteúdo das planilhas eletrônicas por parte do ChatGPT 4.o. Portanto, rotular os documentos das planilhas eletrônicas em formato mais moderno (.xlsx), indicando no nome do arquivo com o seu conteúdo, permite uma análise segura dos dados pelo ChatGPT 4.o.

As respostas dos integrantes do gabinete relacionadas com a necessidade de melhora na estrutura e também maior cuidado com a saúde podem ser continuadas no futuro por outros pesquisadores. No mesmo sentido, os dados constatados na presente pesquisa empírica podem servir de base para a melhoria de práticas atuais sequer imaginadas pelo pesquisador.

Recomenda-se que (1) a equipe da pesquisa-ação continue implementando as soluções através do desenvolvimento da solução com outros setores, (2) implemente as demais ações que não puderam ser implantadas durante a pesquisa-ação relacionadas com retiradas de gargalos e eliminação de tarefas repetitivas e (3) os setores em que já houve a implementação continuem aprimorando suas práticas e auxiliando os demais colegas.

As descobertas da presente pesquisa empírica podem ser aplicadas junto a outras unidades do Judiciário e não apenas aos gabinetes do TRF4, como, por exemplo, junto às equipes de primeiro grau e gabinetes de outros tribunais, bem como junto às unidades administrativas, especialmente quando da utilização de suas ferramentas processuais eletrônicas próprias. O Apêndice B tem por escopo facilitar a aplicação por parte dos(as) líderes e gestores(as).

Sugere-se que a administração pública considere os dados da presente pesquisa para a correta gestão das equipes no Judiciário. A criação de políticas públicas de incentivo ao *feedback*, diminuição de retrabalho, aumento de motivação e, principalmente, de eficiência das equipes tem o potencial de impactar significativamente todo o Judiciário. Sugere-se, ainda, o aprimoramento do eproc da JF4R para que os relatórios de pesquisas do eproc sejam gerados no formato mais atual do Excel (.xlsx).

As principais conclusões da pesquisa empírica são no sentido de que um olhar atento poderá identificar o ponto de alavancagem poderoso para o fomento de diversas soluções que poderão aumentar a motivação e a eficiência das equipes, resultando em um Judiciário mais célere e efetivo. Quando se olha para o caminho

percorrido na presente pesquisa empírica, constata-se que houve impacto geral positivo nas respectivas unidades.

O contexto atual é de um Judiciário que procura superar a crise identificada há 20 anos, tendo ocorrido o advento do eproc e suas muitas ferramentas nesse período. Restou claro que toda ação direcionada a motivar os integrantes das unidades, diminuir o retrabalho e aumentar o *feedback* poderá contribuir decisivamente para a superação da crise do Judiciário.

Caminhamos juntos durante essa pesquisa empírica. Dialogamos e convivemos. Avançamos e retrocedemos. Meditamos e agimos. Sem dúvida, amadurecemos e crescemos. Sou grato pela convivência nesses dois anos.

A caminhada encerra-se, mas a jornada permanece. Desejo de todo o coração sorte e sucesso a todas as equipes que atuaram nessa pesquisa empírica e às demais equipes do futuro, que possam vir a utilizar o que aqui vivenciamos.

Crescit eundo (do latim cresça caminhando), sempre valorizando a vida que deseja viver no meio da vida que deseja viver.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Definição de ressignificar**. Disponível em: <http://www2.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/ressignificar>. Acesso em: 1 nov. 2023.
- AGUIAR, A. L. A. DE; LUNARDI, F. C. Governança e Gestão de Dados no Poder Judiciário. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA - ENAJUS. **Anais...** Curitiba: out. 2022. Disponível em: <https://enajus.org.br/anais/assets/papers/2022/sessao-06/governanca-e-gestao-de-dados-no-poder-judiciario.pdf>. Acesso em: 16 out. 2023
- AMABILE, T.; KRAMER, S. **O princípio do progresso**: como usar pequenas vitórias para estimular satisfação, empenho e criatividade no trabalho. Tradução de Ana Deiró. Rio de Janeiro: Rocco, 2013.
- ANGOTTI, B. **Da solidão do ato à exposição judicial**: uma abordagem antropológica-jurídica do infanticídio no Brasil. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2019.
- ARAÚJO, J. R. de. PDCA. *In*: HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L. A. C. (Orgs.). **14 ferramentas de gestão para o judiciário**. Belo Horizonte: Sete Autores Editora e Distribuidora, 2023. p. 157–173.
- BORGES, L. DE O.; TAMAYO, Á. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 2, p. 11–44, dez. 2001.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** [1988]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 5 out. 2023.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 30 maio 2024.
- BRASIL. **Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm. Acesso em: 19 maio 2024.
- BUONARROTI, M. **Musei Vaticani**: la scala elicoidale di Momo. Disponível em: <https://michelangelobuonarrotietornato.com/2019/09/17/musei-vaticani-la-scala-elicoidale-di-momo>. Acesso em: 8 abr. 2023.
- CAMARGO, J. DE. **Educação dos sentimentos**. 6. ed. Porto Alegre: Francisco Spinelli, 2010.

CAMPOS, E.; TEIXEIRA, F. L. C. Adotando a tecnologia de informação: análise da implementação de sistemas de “groupware”. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, 15 jun. 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC**: Controle da qualidade total (no estilo japonês). 9. ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

CHALOFSKY, N.; KRISHNA, V. Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. **Advances in Developing Human Resources**, v. 11, n. 2, p. 189–203, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2015**. Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2015/09/204bfbab488298e4042e3efb27cb7fbd.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n 46, de 18 de dezembro de 2007**. Cria as Tabelas Processuais Unificadas do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado211325202007105f08d9f54448eb.docx>. Acesso em: 26 fev. 2024

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução no 185, de 12 de maio de 2009**. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933>. Acesso em: 26 fev. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020**. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 26 fev. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 4, de 16 de agosto de 2005**. Cria o Sistema de Estatística do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_4_16082005_11102012201830.pdf. Acesso em: 26 fev. 2024

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 481, de 22 de novembro de 2022**. Revoga as Resoluções vigentes à época da pandemia do Coronavírus e altera as Resoluções CNJ n. 227/2016, 343/2020, 345/2020, 354/2020 e 465/2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4842>. Acesso em: 22 nov. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 65, de 16 de dezembro de 2008**. Dispõe sobre a uniformização do número dos processos nos órgãos do Poder Judiciário providências. Disponível em:

<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado23285720221017634de539229ab.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2024

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009**. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado202935202008255f4574af97919.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2024

CUNHA, G. B. DA; MACEDO, R. T.; SILVEIRA, S. R. **Informática básica**. Santa Maria: UFSM, 2017.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Tradução de Lenke Peres. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. **Ubiquity**, v. 2000, n. August, 31 ago. 2000.

DIAS, H. D. **O novo testamento** [tradução do grego para o português]. 1. ed. Brasília: FEB, 2013.

DRUSKAT, V. U.; WOLFF, S. B. Construindo a inteligência emocional de grupos. *In: GOLEMAN, D. et al. **Inteligência emocional (Harvard Business Review)***. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 78–100.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, p. 213–225, jul. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/QPr8CLhy4XhdJsChj7YW7jh>. Acesso em: 26 out. 2023.

EMMANUEL (ESPÍRITO). **Paulo e Estevão**: episódios históricos do Cristianismo primitivo. Psicografado por Francisco Cândido Xavier. 45. ed. Brasília: FEB, 2013.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. **Resolução no 7, de 7 de Dezembro de 2017**. Diretrizes Pedagógicas - Texto Principal. (2017). Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/116264> . Acesso em: 26 jul. 2024.

EPSTEIN, L.; KING, G. **Pesquisa Empírica em Direito**: as regras de inferência. Tradução de Fábio Morosin (Org.). São Paulo: Direito GV, 2013.

FERRAZ, T. S. A litigiosidade como fenômeno complexo: quanto mais se empurra, mais o sistema empurra de volta. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 25, n. 135, p. 163–191, 29 abr. 2023.

FICHTE, J. G. **O destino do erudito**. Tradução de Ricardo Barbosa. 1. ed. São Paulo: Hedra, 2014.

FIGUEIREDO, L. V. S. de; OLIVEIRA, L. S. de P. Motivação e desempenho no serviço público: a remuneração como estratégia adotada pelo Poder Judiciário da

Paraíba *In*: ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI, 5, 2022. **Anais [...]**. Florianópolis: Conpedi, 2022. Disponível em: <http://site.conpedi.org.br/publicacoes/465g8u3r/ej2w4ic2/8V6trM5cOZj84yJ6.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023. p. 24.

GOLEMAN, D. Liderança que gera resultados. *In*: GOLEMAN, D. *et al.* **Gerenciando pessoas (Harvard Business Review)**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 7–34.

GOMES, A. DE O.; GUIMARÃES, T. DE A. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 379–401, 2013.

GOMES, A.; TORLIG, E.; LUNARDI, F. Acesso à justiça: um guia epistemológico para pesquisas futuras. **Lex Humana**, v. 15, n. 3, p. 225–244, 27 abr. 2023.

GUERRA, L. M. **Pompeia**: A relação entre a habitação, o comércio e a rua. Porto: FAUP, 8 set. 2011.

HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L. A. C. **Manual de administração judicial**: enfoque conceitual. Vol. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L. A. C. **Manual de administração judicial**: enfoque prático. Vol. 2. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.

HEIFETZ, R. A.; LAURIE, D. L. O trabalho de liderança. *In*: GOLEMAN, D. *et al.* **Desafios da Liderança [Harvard Business Review]**. Tradução de Simone Reisner. Rio de Janeiro: Sextante, 2020. p. 62–85.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como você motiva os funcionários? *In*: GOLEMAN, D. *et al.* **Gerenciando pessoas (Harvard Business Review)**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 185–206.

HILL, L. A. Tornando-se o chefe. *In*: GOLEMAN, D. *et al.* **Para novos gerentes (Harvard Business Review)**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 7–25.

IRURETA, A. DE M. El Zeus de Olimpia y la imagen de Dios en el arte cristiano = The Zeus of Olympia and the image of God in Christian Art. Iconography of Power and Majesty. *In*: CARBÓ, J. R. **Cuerpo y espíritu**: deporte y cristianismo en la historia - Body and spirit: sport and christianity throughout history. Murcia: UCAM, Servicio de Publicaciones, 2021. v. 11. p. 153-184.

JACKMAN, J. M.; STROBER, M. H. Medo de feedback. *In*: GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 139-153.

KARDEC, A. **O evangelho segundo o espiritismo**: com explicações das máximas morais do Cristo em concordância com o Espiritismo e suas aplicações às diversas

circunstâncias da vida. Tradução de Evandro Noletto Bezerra. 2. ed. Brasília: FEB, 2015.

KARDEC, A. **O livro dos espíritos**: filosofia espiritualista. Recebidos e coordenados por Allan Kardec. Tradução de Guillon Ribeiro. 93. ed. Brasília: FEB, 2013. p. 226-228.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. A disciplina das equipes. *In*: GOLEMAN, D. *et al.* **Gerenciando pessoas (Harvard Business Review)**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 163–184.

KITCHENHAM, B. **Procedures for Performing Systematic Reviews**. Procedures for performing systematic reviews. Keele, UK, Keele University, 2004. DOI: <http://doi.org/10.1.1.122.3308>. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>. Acesso em: 9 set. 2023.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Tradução de Isabella Bertelli. Curitiba: Voo, 2017.

LOCK, S. Artificial intelligence AI What is AI chatbot phenomenon ChatGPT and could it replace humans? What is the AI bot ChatGPT? Who made it? **The Guardian**, 5 dez. 2022. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2022/dec/05/what-is-ai-chatbot-phenomenon-chatgpt-and-could-it-replace-humans>. Acesso em: 10 jun. 2024.

LUCENA FILHO, E. L. Motivação: confluências e divergências nas abordagens teóricas. **Revista Psicologia & Saberes**, v. 8, n. 12, p. 154–171, 2 nov. 2019.

LUCRÉCIO. **Sobre a Natureza das Coisas**: De rerum natura. Tradução de Rodrigo Tadeu Gonçalves. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

LUNARDI, F. C. **Curso de Direito Processual Civil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

LUNARDI, F. C. 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.

LUNARDI, F. C. Processo, gestão judicial e efetividade: por um novo campo de estudo. **Portal TJDFT**, 2019. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2019/processo-gestao-judicial-e-efetividade-por-um-novo-campo-de-estudo-juiz-fabricio-castagna-lunardi>. Acesso em: 25 nov. 2023.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Como converter uma estratégia ótima em um ótimo desempenho. *In*: GOLEMAN, D. *et al.* **Lições de estratégia (Harvard Business Review)**. Tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2020. p. 229–249.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. spe, p. 47–56, 2007.

NEVES, D. R. *et al.* Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 318–330, jun. 2018.

NUNES, T. S. *et al.* Sentidos e significados do trabalho para servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 24, n. 2, p. 379–398, 26 out. 2019.

OLIVEIRA, L. G. L. **Dez anos de CNJ**: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro **Rev. Serv. Público Brasília**, v. 68, n. 3, p. 631-656, 2017. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3074>. Acesso em: 16 out. 2023.

PEDRO, A. P. Ética, moral, axiologia e valores: confusões e ambiguidades em torno de um conceito comum. **Kriterion: Revista de Filosofia**, v. 55, n. 130, p. 483–498, dez. 2014.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127–140, 1990.

PINK, D. **Motivação 3.0**. Tradução de Ivo Korytowsky. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

PINTO, C. V.; GRAHL, C. DE S. **Guia para realização de reuniões com enfoque restaurativo**. Porto Alegre: Tribunal Regional Federal da 4ª Região, 2023.

RIBEIRO NETO, A. F. Aplicação do método de análise e solução de problemas-MASP. **IPOG Especialize Revista Online**, p. 1–15, jan. 2013.

RIBEIRO, A. D. S.; SILVA, N. Sentido e significado de felicidade no trabalho para professores. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 11–20, 2020.

RIBEIRO, A. DE P. O Judiciário como poder político no século XXI. **Estudos Avançados**, v. 14, n. 38, p. 291–306, 1 abr. 2000.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto n. 57.596, de 1 de mai. de 2024**. Declara estado de calamidade pública no território do Estado do Rio Grande do Sul afetado pelos eventos climáticos de chuvas intensas, COBRADE 1.3.2.1.4, ocorridos no período de 24 de abril a 1º de maio de 2024. . 1 maio 2024 a.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto n. 57.634, de 24 de maio de 2024**. Suspende e prorroga prazos, em caráter extraordinário, com fundamento na Lei Complementar nº 16.129, de 16 de maio de 2024, em razão do estado de calamidade pública declarado pelo Decreto nº 57.596, de 1º de maio de 2024, e reiterado pelo Decreto nº 57.600, de 4 de maio de 2024. . 24 maio 2024 b.

SABBAG, P. Y. **Competências em gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SAVATER, F. **A aventura do pensamento**. Tradução de Célia Regina Rodrigues de Lima. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2015.

SAVATER, F. **As virtudes no ensino da ética e o valor da educação**. Disponível em: <https://www.fronteiras.com/assista/exibir/as-virtudes-no-ensino-da-etica-e-o-valor-da-educacao>. Acesso em: 24 jun. 2023.

SCHWEITZER, A. **Filosofia da civilização: queda e reconstrução da civilização: civilização e ética**. Tradução de Petê Rissatti. São Paulo: UNESP, 2013.

SENECA. **Cartas de um estoico: um guia para a vida feliz**. Tradução de Alexandre Pires Vieira. São Paulo: Montecristo Editora, 2021. v. 2

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Gabriel Zide Neto. 40. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2023.

SILVA, A. A. da. **A satisfação e a motivação à luz da Teoria dos Dois Fatores: estudo de caso no cartório judicial da comarca de Picuí/PB**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2019.

SILVA, A. C. M. de A. **Gestão de Pessoas no Setor Público: uma experiência do Poder Judiciário**. Curitiba: Alteridade Editora, 2020.

SILVA, F. DE S. E. Vetores, desafios e apostas possíveis na Pesquisa Empírica em Direito no Brasil. **Revista de Estudos Empíricos do Direito**, v. 3, n. 1, p. 24–53, jan. 2016.

SINEK, S. **Comece pelo porquê**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SOUZA, L. K. DE. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, p. 51–67, 2019.

TERRA, J. L. L. MASP. *In*: HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L. A. C. (Orgs.). **14 ferramentas de gestão para o judiciário**. Belo Horizonte: Sete Autores Editora e Distribuidora, 2023. p. 83–96.

TERRA, J. L. L.; FIGUEIREDO, L. V. S. DE. Os Fatores Intrínsecos como Motivadores das Equipes do Poder Judiciário. *In*: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA, 6, 2023. **Anais** [...]. Brasília, Ibepes, p. 1–17, 2023.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TRF4 informa que o eproc do tribunal e da JFRS estão inoperantes por precaução. **Correio do Povo**, 3 maio 2024. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/cidades/trf4-informa-que-o-eproc-do-tribunal-e-da-jfrs-est%C3%A3o-inoperantes-por-precau%C3%A7%C3%A3o-1.1490874>. Acesso em: 29 maio. 2024.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. Eproc: processo eletrônico da Justiça Federal da 4ª Região completa cinco anos. **Portal do TRF4**, 21 out. 2014. Disponível em:

https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=10500
. Acesso em: 19 out. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. Ferramentas do e-proc e do Google Workspace aplicadas à gestão de equipes. **Portal do TRF4**, 2023.

Disponível em:

https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina_visualizar&id_pagina=4461.
Acesso em: 12 jun. 2024.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. TRF4 25 Anos: Decisões históricas: 4ª Região implanta primeiro processo eletrônico da Justiça Federal do país. **Portal do TRF4**, 16 set. 2014. Disponível em:

https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=10403
. Acesso em: 19 out. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. TRF4 criará duas turmas julgadoras que serão instaladas nas capitais dos estados de SC e PR. **Portal do TRF4**, 26 maio 2022. Disponível em:

https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=16539
. Acesso em: 22 out. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. TRF4 e JFRS retomam funcionamento dos sistemas eletrônicos. **Portal do TRF4**, 21 maio 2024. Disponível em:

https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=28184
. Acesso em: 29 maio. 2024.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. TRF4 lança sistema que automatiza fases e acelera trâmite processual. **Portal do TRF4**, 15 fev. 2023.

Disponível em:

https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=26704
. Acesso em: 19 out. 2023.

VALLS, A. L. M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

VIEIRA, C. L. S.; GOMES NETO, M. B.; GRANGEIRO, R. R. Significado do trabalho: uma análise bibliométrica das últimas duas décadas (2001 A 2021). **Gestão e Sociedade**, v. 16, n. 46, p. 1–32, 2022.

WALDINGER, R.; SCHULZ, M. **The good life**: lessons from the world's longest scientific study of happiness. 1. ed. New York: Simon & Schuster, 2023.

APÊNDICES

Apêndice A - Prompts de programação do ChatGPT 4.o

1) Análise quantitativa das respostas do questionário Futuro Desejado representada na Figura 17. O prompt inicial contextualizou quem é o pesquisador e descreveu de maneira completa a pesquisa empírica com o grupo focal através do formulário Futuro Desejado. Apresentou-se planilha eletrônica (.xlsx) contendo todas as respostas dos integrantes da equipe com os nomes substituídos por máscaras (F1, F2, etc) e sem a coluna dos e-mails dos respondentes. Determinou-se que se realizasse uma análise quantitativa das respostas relacionadas com o nível de conhecimento do eproc. Toda a programação pode ser conferida em <https://chatgpt.com/share/4ffe14d0-375f-491e-bf7f-95cdf4286501>.

2) Análise de insights e possíveis encaminhamentos na pesquisa-ação relacionadas com as respostas da coluna “Ferramentas do eproc” da planilha com respostas do questionário Futuro Desejado da Tabela 20. O prompt inicial contextualizou quem é o pesquisador e descreveu de maneira completa a pesquisa empírica com o grupo focal através do formulário Futuro Desejado. Apresentou-se planilha eletrônica (.xlsx) contendo todas as respostas dos integrantes da equipe com os nomes substituídos por máscaras (F1, F2, etc) e sem a coluna dos e-mails dos respondentes. Apresentado parte do capítulo da dissertação do pesquisador que explica como o questionário foi construído e quais os objetivos com a aplicação de cada pergunta em formato PDF. Determinou-se que se fizesse análise qualitativa das respostas do questionário. Determinou-se que se fizesse uma tabela com as respostas do ChatGPT. Determinou-se que se realizasse a categorização de cada pergunta levando em consideração os objetivos do questionário e que apresentasse o resultado em formato de tabela. Toda a programação pode ser conferida em <https://chatgpt.com/share/99af1f22-42db-42bb-ac2d-a8c68be86ae7>.

3) Elaboração dos gráficos de barras das diversas respostas do questionário Futuro Desejado: Gráfico 8, Gráfico 9, Gráfico 10, Gráfico 11, Gráfico 12 e Gráfico 13. O prompt inicial contextualizou quem é o pesquisador e descreveu de maneira completa a pesquisa empírica com o grupo focal através do formulário Futuro Desejado. Apresentada as categorias que o pesquisador identificou após a leitura das

respostas dos integrantes da equipe em formato PDF. Determinou-se que se fizesse um gráfico de barras para cada pergunta, a fim de refletir a análise quantitativa das respostas com base nas categorias identificadas pelo pesquisador. Toda a programação pode ser conferida em <https://chatgpt.com/share/00fb41c1-668f-4f47-b108-890124090612>.

4) Elaboração dos gráficos de barras comparativos da produção de minutas de cada setor: Gráfico 25 e Gráfico 26. O prompt inicial contextualizou quem é o pesquisador e descreveu de maneira completa a pesquisa empírica e a solução adotada pelos setores de incapacidade e tempo rural, apontando quando cada setor implementou a solução. Apresentaram-se duas planilhas eletrônicas (.xlsx) para cada setor, tendo cuidado de nominar cada planilha com o nome do setor, a quantidade de integrantes e o período de criação de minutas, substituindo o nome dos integrantes por máscaras (Inc1, Inc2, Rur1, Rur2, etc). Determinou-se a análise quantitativa produção de cada integrante e compare a produção dos dois períodos, identificando se houve o incremento ou redução da produção de cada integrantes. Determinou-se que se verificasse se houve incremento (ou não) da produção antes e depois da solução implementada em 28/08/2023 e em 13/10/2023. Determinou-se que se calculasse o percentual de diferença entre a produção nos períodos de 28/08/2022 a 30/04/2023 e de 28/08/2023 a 30/04/2024 e de 13/10/2022 a 30/04/2023 e de 13/10/2023 a 30/04/2024. Determinou-se que se fizesse a análise da variação da produção. Determinou-se que se fizesse a análise da produção de todo o setor, levando em consideração o número de integrantes. Determinou-se que fosse gerado um gráfico de barras com a variação de cada integrante e que se utilizasse palavras em português no gráfico. Determinou-se que se refizesse o gráfico utilizando percentual da produção. A íntegra das programações pode ser conferida em <https://chatgpt.com/share/2c34895f-c8a8-4822-ac5f-227d579cc257> e <https://chatgpt.com/share/f4c78728-88b8-40ab-af2d-130a09d615ee>

Apêndice B – Roteiro para implementação da solução

Os quadros a seguir trazem os roteiros para a implementação da solução nas unidades do Judiciário e que pode ser acessado também no [Canva](#).

FASE INICIAL EXPLORATÓRIA		
MÉTODO	ATIVIDADE	TEMPO E ANOTAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semiestruturada com grupo focal: Líder, gestores, Integrante há mais tempo na da equipe e integrante há menos tempo na equipe Objetivo: conhecer o funcionamento da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistar cada um dos integrantes do grupo focal individualmente Entrevista sigilosa Utilizar ferramenta de videoconferência Gravar a entrevista com a ferramenta Tactiq Utilizar como modelo a Tabela 18 da Dissertação 	<ul style="list-style-type: none"> Tempo livre. Sugere-se que se estabeleça uma previsão de 1 hora de entrevista com cada um dos entrevistados. Salvar a transcrição das entrevistas em pasta própria.

1ª ANÁLISE DE RESULTADOS		
DADOS	INFORMAÇÕES	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> Destaque as respostas mais significativas Considere os objetivos de cada pergunta 	<ul style="list-style-type: none"> Leia novamente os destaques. Identifique os principais pontos que permitam uma visão ampla da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> Faça uma lista com as conclusões iniciais. Divida as conclusões em tópicos por pergunta.

CONHECENDO A EQUIPE - FUTURO DESEJADO		
MÉTODO	ATIVIDADE	TEMPO E ANOTAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> Questionário eletrônico (Google Forms, etc) Objetivo: Ouvir a equipe e identificar possíveis problemas a serem resolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> Ouvir cada um dos integrantes da equipe Questionário sigiloso. Utilizar ferramenta eletrônica (Google Forms, etc). Utilizar como modelo a Tabela 19 da Dissertação 	<ul style="list-style-type: none"> Sugere-se combinar um período de uma semana para que todos respondam. Verificar ao final do prazo se todos responderam. Sensibilizar os participantes quanto à importância do questionário.

2ª ANÁLISE DE RESULTADOS		
DADOS	INFORMAÇÕES	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> Gere uma planilha do Excel com as respostas do Questionário Futuro Desejado Destaque as respostas mais significativas em cada pergunta Considere os objetivos de cada pergunta 	<ul style="list-style-type: none"> Leia novamente os destaques. Categorize as respostas dentro de cada pergunta. Sugere-se a leitura dos capítulos 2.1, 2.2 e 2.3 da dissertação 	<ul style="list-style-type: none"> Faça uma lista com as principais categorias. Identifique problemas que podem ser solucionados com a equipe com base nessas categorias. Redija um texto com suas conclusões.

2ª ANÁLISE DE RESULTADOS		
DADOS	INFORMAÇÕES	CONHECIMENTO
		<ul style="list-style-type: none"> • Salve no OneDrive ou outra nuvem.

UTILIZANDO O CHATGPT 4.0 - FUTURO DESEJADO		
PREPARAÇÃO	DESENVOLVIMENTO	CONCLUSÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Faça uma cópia da planilha do Excel com as respostas do questionário Futuro Desejado SEM a coluna do nome e do e-mail (desidentifique) • Gere um PDF com as perguntas do Futuro Desejado e os objetivos de cada pergunta • Crie uma narrativa resumindo o que vocês está pesquisando 	<ul style="list-style-type: none"> • Insira um prompt da narrativa da sua análise no ChatGPT 4.0. • Carregue o PDF com a tabelas das perguntas e seus objetivos no ChatGPT 4.0 • Carregue a planilha do Excel com as respostas do questionário Futuro Desejado SEM a coluna do nome e do e-mail (desidentificada) no ChatGPT 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> • Determine que o ChatGPT 4.0 faça a análise das principais respostas contidas na planilha com base nos objetivos de cada pergunta • Determine que o ChatGPT 4.0 faça a análise quantitativa e qualitativa das respostas • Compare a resposta do ChatGPT 4.0 com a sua • Verifique eventuais insights. • Anote as respostas em um arquivo e salve no OneDrive ou outra nuvem.

3ª ANÁLISE DOS RESULTADOS - IDENTIFICANDO O PROBLEMA		
DADOS	INFORMAÇÕES	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Releia as perguntas e objetivos • Reveja as respostas mais significativas em cada pergunta • Relembre os objetivos de cada pergunta 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique quais são os problemas apontados pela equipe • Classifique a lista com base no maior número de respostas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faça uma lista dos problemas. Aponte eventuais soluções • Anote as respostas em um arquivo e salve no OneDrive ou outra nuvem. • Compartilhe a lista de problemas com a equipe e/ou gestores.

CONSTRUINDO A SOLUÇÃO COM OS GESTORES		
MÉTODO	ATIVIDADE	TEMPO E ANOTAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com grupo focal • Objetivo: Dialogar com os gestores e identificar os problemas e possíveis ações • Envie ANTES da reunião a lista com as categorias de problemas identificados nas respostas do Futuro Desejado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar ferramenta de videoconferência • Gravar a entrevista com a ferramenta Tactiq • Ouça as impressões e sentimentos dos gestores • Apresente 2 (duas) ou mais ações a serem implantadas com a equipe • Indague se os gestores tem outras sugestões de ações 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo livre. • Sugere-se que se estabeleça uma previsão de 1 hora de reunião. • Estabeleçam no máximo duas ações que serão implantadas com a equipe. • Salvar a transcrição das entrevistas e um documento com as ações em pasta própria no OneDrive ou outra nuvem.

4ª ANÁLISE DOS RESULTADOS - Criando estratégias		
DADOS	INFORMAÇÕES	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Releia as categorias de problemas identificados • Releia as ações a serem implantadas • A implementação de solução em um setor por vez permite (1) identificar não conformidades e corrigi-las e (2) o relato dos colegas a quem ainda não implementou a solução 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique a necessidade (ou não) de chamar um perito para esclarecer determinado assunto com a equipe • Identifique os vendedores e os compradores de conhecimento na equipe • Recomenda-se a leitura dos capítulos 2.1, 2.4 e 2.5 da dissertação 	<ul style="list-style-type: none"> • Crie espaços de compra e venda de conhecimento. • Anote as estratégias em um arquivo e salve no OneDrive ou outra nuvem.

SETOR 1 - IMPLEMENTANDO A SOLUÇÃO		
MÉTODO	ATIVIDADE	TEMPO E ANOTAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com grupo focal: integrantes do setor 1 • Objetivo: Relembrar o que nos move e quais as características de uma equipe altamente eficiente. • Prepare ANTES da reunião lâminas com o embasamento técnico do que será debatido. Ex: Lâminas da reunião 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar ferramenta de videoconferência • Gravar a entrevista com a ferramenta Tactiq • Ouça as impressões e sentimentos dos integrantes do setor • Reforce que não conformidades são esperadas e que está tudo bem. • Reforce que não se está procurando culpados • Use a Comunicação Não Violenta (CVV) • A equipe terá total liberdade para criar sua solução, com o auxílio do(a) líder e gestores 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo livre. • Sugere-se que se estabeleça uma previsão de 1 hora de reunião. • Fixar uma data para o início da implementação da solução. • Salvar a transcrição das entrevistas e um documento com as datas de início da implementação da solução em pasta própria no OneDrive ou outra nuvem.

SETOR 1 - COLHENDO DADOS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO		
MÉTODO	ATIVIDADE	TEMPO E ANOTAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Questionário eletrônico • Objetivo: Ouvir a equipe e identificar possíveis não conformidades a serem corrigidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir cada um dos integrantes do setor. • Questionário sigiloso. • Utilizar ferramenta eletrônica (Google Forms, etc). • Utilizar como modelo a Tabela 28 da Dissertação 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugere-se combinar um período de uma semana para que todos respondam. • Verificar ao final do prazo se todos responderam. • Sensibilizar os participantes quanto à importância do questionário.

5ª ANÁLISE DOS RESULTADOS - Aplicando o MASP		
DADOS	INFORMAÇÕES	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Releia as categorias de problemas identificados • Releia as ações a serem implantadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique a necessidade (ou não) de ajustar, realinhar ou até mesmo trocar a solução adotada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anote as impressões dos integrantes do setor durante e após a implementação da solução.

5ª ANÁLISE DOS RESULTADOS - Aplicando o MASP		
DADOS	INFORMAÇÕES	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Leia as respostas do questionário eletrônico dos integrantes do setor 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique os pontos fortes e fracos. • Veja se os objetivos foram atingidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anote suas impressões, insights e conclusões em um arquivo e salve no OneDrive ou outra nuvem.

UTILIZANDO O CHATGPT 4.0 - Setor 1		
PREPARAÇÃO	DESENVOLVIMENTO	CONCLUSÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Faça uma cópia da planilha do Excel com as respostas do setor 1 APÓS a implementação das medidas SEM a coluna do nome e do e-mail (desidentifique) • Gere um PDF com as perguntas do questionário após a implementação da solução e os objetivos de cada pergunta • Crie uma narrativa resumindo o que você está pesquisando 	<ul style="list-style-type: none"> • Insira um prompt da narrativa da sua análise no ChatGPT 4.0. • Carregue o PDF com a tabelas das perguntas e seus objetivos no ChatGPT 4.0. • Carregue a planilha do Excel com as respostas do questionário do Setor 1 após a implementação das medidas SEM a coluna do nome e do e-mail (desidentificada) no ChatGPT 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> • Determine que o ChatGPT 4.0 faça a análise das respostas da planilha com base nos objetivos das perguntas • Determine que o ChatGPT 4.0 faça a análise quantitativa e qualitativa das respostas • Compare a resposta do ChatGPT 4.0 com a sua. • Verifique eventuais insights. • Anote as respostas em um arquivo e salve no OneDrive ou outra nuvem.

SETOR 2 - IMPLEMENTANDO A SOLUÇÃO		
MÉTODO	ATIVIDADE	TEMPO E ANOTAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com grupo focal: integrantes do setor 2 • Objetivo: Relembrar o que nos move e quais as características de uma equipe altamente eficiente • Integrantes do setor 1 irão narrar o que vivenciaram para os colegas do setor 2. • Prepare ANTES da reunião lâminas com o embasamento técnico do que será debatido. Ex: Lâminas da reunião 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar ferramenta de videoconferência • Gravar a entrevista com a ferramenta Tactiq • Permita aos integrantes do setor 1 narrarem o que sentiram e vivenciaram na implementação da solução • Ouça as impressões e sentimentos dos integrantes do setor 2 • Reforce que não conformidades são esperadas e que está tudo bem. • Reforce que não se está procurando culpados • Use a Comunicação Não Violenta (CVV) • A equipe terá total liberdade para criar sua solução, com o auxílio do(a) líder e gestores 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo livre. • Sugere-se que se estabeleça uma previsão de 1 hora de reunião. • Fixar uma data para o início da implementação da solução. • Salvar a transcrição das entrevistas e um documento com as datas de início da implementação da solução em pasta própria no OneDrive ou outra nuvem.

ANÁLISE DOS DADOS E IMPLEMENTAÇÃO EM OUTROS SETORES
<ul style="list-style-type: none"> • Repita todos os passos anteriores quantas vezes forem necessárias.

ANÁLISE DOS DADOS E IMPLEMENTAÇÃO EM OUTROS SETORES

- Evite medir a produção durante a implementação das soluções, pois em se tratando de problemas complexos e multifatoriais operam efeitos as leis do pensamento sistêmico.
- Recomenda-se a leitura do capítulo 2.6 da dissertação.