COMO MEDIR O DESEMPENHO DOS JUÍZES? A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO

HOW TO MEASURE JUDGES' PERFORMANCE? THE CONTRIBUTION OF COMPETENCY MANAGEMENT FROM A CASE STUDY

Resumo

Este artigo tem o objetivo de investigar como avaliar o desempenho de juízes a partir de um modelo de gestão de competências e de avaliação de desempenho adotado pelo Poder Judiciário. Para esta finalidade, busca-se analisar criticamente as principais teorias relacionadas à definição de competência, bem como testá-las no contexto da gestão de um tribunal de justiça. Para atingir os seus objetivos, a pesquisa se desenvolve em uma linha crítico-metodológica, a partir da análise das bases teóricas das escolas francesa, americana e integradora da abordagem da competência. Além disso, partindo do pressuposto de que a gestão de competência depende de contexto, utiliza-se a metodologia estudo de caso para investigar como ela se desenvolve no Tribunal de Justiça de Minas Gerais e qual pode ser a sua contribuição para criar mecanismos de medição de desempenho dos magistrados. Ao final, sugere-se a adoção de um modelo de gestão de competência e de avaliação de desempenho nos tribunais que inclua os juízes, preserve a sua independência, considere o seu contexto, seja capaz de preencher lacunas na sua formação, contribua para o desenvolvimento de suas competências e melhore o seu desempenho.

Palavras-chave: Gestão de competências. Desempenho judicial. Competências gerenciais. Gestão judicial. Avaliação de desempenho. Judiciário.

Abstract

This article aims to investigate how to assess the performance of judges based on a model of competency management and performance evaluation adopted by the Judiciary. For this purpose, it seeks to critically analyze the main theories related to the definition of competence, as well as to test them in the context of the management of a trial court. To achieve its objectives, the research is developed in a critical-methodological line, from the analysis of the theoretical bases of the French, American and integrative schools of competence approach. In addition, based on the assumption that competence management depends on context, the case study methodology is used to investigate how it develops at the Court of Appeal of the State of Minas Gerais and what its contribution may be to create mechanisms for measuring performance of judges. In the end, a competence management and performance evaluation model is suggested to be adopted in the courts that includes the judges, preserve their independence, consider their context, be able to fill gaps in their training, contribute to the development of their skills and improve their performance.

Keywords: Competency management. Judicial performance. Managerial competencies. Judicial management. Performance evaluation. Judiciary.

1 Introdução

A partir do final de década de 1990, inicia-se um movimento na busca por eficiência dos tribunais de distintos países, com base na percepção de que tais instituições podem ser responsabilizadas pelos resultados que alcançam tanto do ponto de vista da organização, como com base no Estado de Direito (NG, 2011, p. 5/7). Nesse contexto, surge o debate sobre como

medir o desempenho de juízes, considerando que também deve ser preservada a sua independência.

A abordagem da *New Public Management (NPM)* abriu caminhos para que conceitos do setor privado fossem adaptados ao setor público, como a gestão de competências (HORTON, 2000, p. 8). McClelland (1973, p. 13) trouxe a ideia de competência como diferenciador crítico de desempenho no trabalho, tornando-se uma prática comum a implantação de modelos de gestão de competência no âmbito da administração pública, incluindo os tribunais. Todavia, a correlação entre a teoria e a prática ainda se apresenta como um desafio a ser vencido, assim como a escassez de pesquisas empíricas acerca da eficácia de modelos de gestão de competências no Poder Judiciário.

Nesse contexto, o presente artigo tem o objetivo de investigar como avaliar o desempenho de juízes a partir de um modelo de gestão de competências e de avaliação de desempenho adotado pelo Poder Judiciário. Nesta pesquisa, será utilizada, como concepção de desempenho, as dimensões objetivas eficiência e celeridade (GOMES; GUIMARÃES, 2013, p. 386). Assim, a importância da presente investigação reside em formular uma análise crítica acerca do modelo de gestão de competência adotado pelo Poder Judiciário e de que forma pode ser aprimorado, a fim de contribuir de maneira efetiva para os desafios de identificar e medir desempenho de juízes de primeira instância.

Para atingir os seus objetivos, a pesquisa se desenvolve através de uma linha crítico-metodológica, a partir da análise das escolas de pensamento francesa, americana e integradora da abordagem da competência. Partindo-se da premissa de que a aferição das competências depende de contexto, realiza-se um estudo de caso, analisando-se empiricamente a gestão por competências desenvolvida no Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) e a avaliação de desempenho aplicada aos servidores, a fim de se buscar um modelo que possa ser aplicado aos juízes, a fim de desenvolver as suas competências e melhorar o seu desempenho sem violar a sua independência.

Assim, inicialmente, o presente artigo examina as principais teorias relacionadas ao conceito de competência, a fim de desenvolver uma concepção que possa ser utilizada no contexto judicial brasileiro. A seguir, analisa-se o modelo de gestão de competência adotado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Após, busca-se testar as teorias expostas a partir de um estudo de caso, com base no percurso trilhado pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG). Nesse ínterim, a fim de se buscar um modelo para os juízes a partir da experiência da gestão de competências aplicada aos servidores, investiga-se se este modelo é efetivo, se

considera o contexto e se atende às dificuldades encontradas nas unidades judiciárias. A partir disso, realiza-se uma análise crítica acerca do fato de que o juiz é excluído da gestão de competências, bem como propõem-se algumas premissas para um modelo de gestão de competências e avaliação de desempenho dos magistrados.

2 Gestão de competências em organizações

A gestão de competências constitui uma abordagem de gestão de organizações com o propósito de substituir os modelos tradicionais de gestão baseado em funções, por um modelo apoiado em uma visão sistêmica, focado em resultados e em flexibilidade. Trata-se de uma metodologia de gestão que pressupõe um processo de planejamento, acompanhamento e controle, integrando os diferentes níveis organizacionais, desde o estratégico, caracterizado por abranger a organização como um todo, até o nível do indivíduo (BRANDÃO; GUIMARAES, 2001, p. 14/15). Essa abordagem tem sido analisada com base em três vertentes de pensamento: a Escola Francesa, a Escola Americana e a vertente integradora.

2.1 A Escola Francesa

Os diferentes conceitos de competência acabam dificultando a compreensão sobre as potencialidades desse tema. A abordagem francesa descreve competência como a capacidade de agir – em situações previstas e não previstas – com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações, desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida de indivíduos, em contextos cada vez mais complexos (ENFAM; ZUENZER, 2017, p. 20).

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

Para a escola francesa, o profissional competente não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional. Assim, a competência é a faculdade de usar a instrumentalização tanto de recursos pessoais (incorporada: saberes, saber-fazer, aptidões ou qualidades e experiências acumuladas) como de recursos de

seu meio (objetivada: máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais) de maneira pertinente (LE BOTERF, 2003, p. 93).

A lógica da competência está sustentada na tomada de iniciativa e no assumir a responsabilidade, o que implica o uso de recursos internos pessoais, que o indivíduo adquiriu e que solicita e desenvolve em dada situação, e os recursos coletivos, disponíveis sob formas diversas nas situações de trabalho, por vezes disponibilizados pela organização, tais como procedimentos, boas práticas, formações, entre outros (ZARIFIAN, 2001).

Ao realizar a transposição do conceito para o âmbito do Poder Judiciário, observa-se que a noção de competência está relacionada com a capacidade de o magistrado articular os conhecimentos que já possui com as questões práticas que se apresentam, numa operação complexa que exige muitas vezes uma resposta pronta, além de uma postura apropriada ao momento e ao público a que se destina. No contexto judicial, competência é inicialmente uma capacidade potencial, e transformá-la em desempenho depende da existência de condições materiais adequadas (ENFAM; ZUENZER, 2017, p. 23). Assim, o magistrado que não dispõe de equipe suficiente, equipamentos e programas adequados, mesmo que detenha todas as competências necessárias ao bom exercício de suas atribuições, não conseguirá desempenhá-las a contento.

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

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

2.2 As Escolas Americana e Integradora

McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) formaram a base da Escola Americana, definindo competência como o conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior, ou lidar com uma situação (FREITAS; ODELIUS, 2018, p. 38).

Essa vertente de pensamento traz a definição de competência resumida em três elementos, quais sejam, "conhecimentos", "habilidades" e "atitudes" (CHA). Por "conhecimentos", entende-se o "saber em ação", o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências. A definição de "habilidades" está ligada ao "saber fazer", é a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais. Por fim, "atitudes", de acordo com essa concepção, é o "querer saber", a ação particularizada diante de um contexto ou situação. Esse tripé é definidor das competências específicas de certo cargo. A partir daí, deve ser realizado o paralelo entre o perfil real e o perfil que se espera de cada pessoa, bem como as lacunas, que correspondem aos pontos a serem desenvolvidos (DUTRA, 2017, p. 7).

A principal diferença pragmática entre as correntes americana e francesa da abordagem da competência é que a primeira analisa a competência por meio da perspectiva individual, enquanto a segunda privilegia a capacidade de mobilização de recursos e de entrega de resultados, em uma perspectiva mais coletiva do que individual. Assim, uma das consequências da chamada escola americana é que um desempenho insatisfatório é creditado ao indivíduo.

Por outro lado, a escola francesa deslocou o foco sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, considerados atributos individuais, para a forma como a pessoa mobiliza tais recursos em determinado contexto, de modo a agregar valor para o meio no qual se inseria (FLEURY, 2000). Concentrar a análise do desempenho no indivíduo protege a organização contra uma reflexão crítica que questione a realidade e que a exime de sua responsabilidade na criação de um ambiente propício para o desenvolvimento das competências de seus trabalhadores (LIMA, 2015, p. 12). Perde-se, portanto, a oportunidade de avaliar a relação de outros indicadores como estrutura de trabalho e liderança eficaz com os resultados esperados.

Há uma terceira via de pensamento preconizada por Gonczi (1999), conhecida como abordagem integradora, que conceitua competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes. Essa abordagem associa elementos tanto da escola francesa como da

americana (FREITAS; ODELIUS, 2018, p. 38). Sob essa ótica, competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais agregam valor a pessoas e organizações.

3 A gestão de competências na perspectiva do Conselho Nacional de Justiça

A concepção de competência adotada pelo Conselho Nacional de Justiça na Resolução 240/2016 se amolda à escola francesa, pois ele a define como o "conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais" (art. 2º, XV).

O Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário produzido pelo Conselho Nacional de Justiça (2016) faz parte do monitoramento do mapa da situação da gestão de competências no Judiciário brasileiro. O documento ressalta que a avaliação de desempenho tem por objetivos a consciência do servidor em relação ao seu trabalho, tornando-o agente ativo do seu crescimento profissional; o acompanhamento contínuo da evolução do desempenho geral dos servidores; o diagnóstico das necessidades de treinamento/desenvolvimento de competências; a lotação mais adequada ao perfil do servidor; o fortalecimento do relacionamento entre liderança e equipes; as informações mais concretas e úteis para futuras ações de recompensa a serem aplicadas pela área de gestão de pessoas; a adequação e o uso mais eficiente dos recursos utilizados de uma forma geral pela organização.

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

O CNJ deixa claro que não tem a pretensão de fixar um modelo único de gestão de competências, reconhecendo que os diferentes tribunais estão em estágios de desenvolvimento distintos de um processo geralmente longo. A preocupação com o tema levou à publicação, em dois volumes, da obra Gestão por Competências no Judiciário: compartilhando Experiências (CNJ, 2017; CNJ, 2019). Nesse sentido, o empenho do CNJ poderia enquadrar-se na concepção da prática *competency libraries* (CAMPION et al., 2011, p. 245), que visa capitalizar a experiência adquirida em outros projetos de modelagem de competências, seja em outros tribunais ou em outro lugar na mesma organização. A vantagem seria adotar o modelo como ponto de partida. Por outro lado, a longa lista pode resultar na escolha de elevado quantitativo de competências, de forma dissonante da prática real da instituição.

Mais do que a busca por uma uniformidade na fixação dos indicadores de competência, algo que é de difícil implementação, o que emerge do debate teórico é a questão de como obter uma aplicação prática para a gestão de competências em um modelo que exclui o juiz, líder da equipe. Vale dizer, o grande desafio é como tornar a gestão de competências provida de sentido e de concretude, ao invés de uma mera formalidade, reproduzida, muitas vezes irrefletidamente, em instrumentos normativos de tribunais.

4 A abordagem integradora da competência: o caso do Tribunal de Justiça de Minas Gerais

Partindo-se do pressuposto de que a gestão de competências está relacionada ao contexto, será utilizada a metodologia estudo de caso, para, com base em dados qualitativos e eventos reais, explicar, explorar e descrever o fenômeno no âmbito de um tribunal de justiça. A escolha desta metodologia se deve ao fato de que, como aponta Eisenhardt (1989, pp. 548/549), o estudo de caso permite a testabilidade e a verificação de validade empírica, que surgem da ligação íntima com a evidência empírica, além de ser adequada para novas áreas de pesquisa e também para testar elementos de teorias (YIN, 2009), o que se propõe nesta pesquisa. Além disso, é um método válido em pesquisas tanto na área do direito, como na administração, conferindo validade interna e externa à investigação científica (ELLRAM, 1996). Para esta pesquisa, foi eleito o caso do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), pelo fato de que este adota um modelo de gestão de competências e de avaliação de desempenho, permitindo-se, assim, analisar fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto.

Nesta investigação, parte-se do Projeto Gestão por Competência no TJMG. A seguir, analisa-se criticamente o modelo de gestão de competências dos servidores deste tribunal, dentro do seu contexto, a fim de aferir se ele, na prática, atende ao seu propósito, buscando-se, a partir dessa experiência, extrair diretrizes para um modelo que possa ser utilizado para os magistrados. Após, investiga-se a possibilidade de criação e implementação de um modelo de gestão de competências e de avaliação de desempenho para os juízes, que considere o seu contexto, não interfira na sua independência e busque ser efetivo.

4.1 O Projeto Gestão por Competência no TJMG

O projeto Gestão por Competência faz parte de um processo iniciado em 2010 no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), o qual foi estruturado por meio das seguintes

etapas sugeridas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2017, p. 21): a) mapeamento das competências organizacional, gerenciais e de servidores; b) avaliação de desempenho por competências; c) capacitação e desenvolvimento por competências; d) arquitetura de plano de carreira por competências; e) sucessão por competências; f) recrutamento e seleção por competências.

O referencial teórico adotado pelo TJMG foi o da escola integradora, como sugerido por Dutra, Fisher e Eboli (2001), que conceitua competência como sendo a forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto, de modo a agregar valor para a organização na qual está inserida (competência em ação). Essa agregação de valor implica uma contribuição efetiva da pessoa ao patrimônio de conhecimento da organização.

O mapeamento de competências foi realizado por uma consultoria externa, que, após a análise documental dos atos normativos e do Planejamento de Metas do TJMG, entrevistou 223 ocupantes de funções gerenciais, como desembargadores, juízes diretores de foro e do sistema dos juizados especiais, assessores, diretores, gerentes, escrivães, contadores e coordenadores (CNJ, 2017, p. 23).

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

Para o "Mapeamento das Competências Gerenciais" (CNJ, 2017, p. 23), foram realizadas 124 entrevistas individuais e organizados 14 *workshops*, que contaram com 110 participantes, envolvendo 131 comarcas. Após a realização desses *workshops*, foi feito um grupo focal para análise do material. Posteriormente, foi realizado um *workshop* especial denominado "Grupo Contributivo" com participação de nove gestores de diferentes áreas, para validação do documento, antes de submetê-lo à aprovação do Comitê Executivo da Escola Judicial Edésio Fernandes-EJEF/TJMG (CNJ, 2017, p. 25).

O perfil mapeado foi alinhado à missão e à visão do TJMG e traduziu as competências requeridas pelos gestores no contexto de trabalho, com vistas a alcançar os objetivos estratégicos da instituição. Assim, no Modelo de Competências Gerenciais, foram mapeadas e definidas oito competências e descritos os comportamentos esperados (itens de verificação), os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. O modelo inclui as seguintes competências: 1)

Competência Técnica; 2) Orientação para Resultados; 3) Visão Sistêmica; 4) Gestão do Processo de Trabalho Judicial; 5) Gestão da Informação; 6) Gestão de Pessoas e Liderança de Equipes; 7) Ação Inovadora; e 8) Comunicação e Integração Institucional.

Os projetos Avaliação de Desempenho por Competências de Gestores e Servidores constituem-se nas terceira e quarta etapas do Programa Gestão por Competências e estão alinhados ao macrodesafio 10, que se constitui na "Otimização da Gestão de Pessoas", atualizado no Planejamento Estratégico do TJMG de 2021-2026 (TJMG, 2021c).

Após elaborada a proposta do novo instrumento, foram realizados seis *workshops* com gestores da Justiça de Primeira Instância e da Secretaria do Tribunal de Justiça. O objetivo foi apresentar a proposta elaborada, colher as sugestões e validar a conceituação, a descrição e os indicadores do instrumento. Com o mesmo objetivo, a fim de ampliar a amostra, também foi disponibilizada pesquisa eletrônica para 39 juízes e outros gestores. Participaram dessa fase 97 gestores, entre magistrados e servidores (CNJ, 2017, p. 25).

Em 2016, após a entrega dos documentos "Avaliação de Desempenho Gerencial" e do "Mapeamento de Competências dos Servidores", a mesma equipe técnica iniciou o Projeto de Avaliação de Servidores por Competências (CNJ, 2017, p. 25).

A Capacitação por Competências foi realizada a distância, tendo em vista o público-alvo de mais de mil juízes e mais de 14 mil servidores[1]. No final de 2016, iniciou-se o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), que se estendeu até 2018 (TJMG, 2021d), tendo como uma de suas ações o curso Administração Judicial Aplicada, com implantação de modelo de gestão proposto pelos formadores Carlos Haddad e Luís Pedrosa em seis unidades judiciárias (HADDAD, 2020, p. 2).

4.2 Gestão de Competências dos Servidores do TJMG

A fim de se buscar respostas acerca de como medir o desempenho dos juízes pelo modelo da gestão de competências, é importante investigar como atualmente a avaliação de desempenho ocorre em relação aos servidores, qual é o seu contexto e quais são os seus efeitos práticos. Assim, a partir dos modelos teóricos acerca das competências e do estudo do caso do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), em que se investigou o percurso trilhado na gestão de competência deste tribunal, a pergunta que deve ser respondida é qual a contribuição prática

[1] Conforme dados extraídos do sistema de recursos humanos do TJMG através da Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos-DEARHU em 10 de fevereiro de 2021 e encaminhados para realização desta pesquisa na mesma data.

do modelo de gestão de competências adotado para o contexto real, considerando sobretudo as dificuldades e deficiências enfrentadas pelas unidades judiciárias.

No TJMG, a gestão de competências se materializa para o servidor através da avaliação de desempenho. Em um sistema eletrônico, o gestor (juiz ou gerente de secretaria, a depender da função do servidor avaliado) deve definir metas, ações e rol de aptidões necessárias para o trabalho a ser exercido pelo servidor. Na segunda etapa, os servidores devem receber notas que variam de 1, pior desempenho, a 7, melhor desempenho, em indicadores específicos de cada uma das 8 competências, conforme o formulário abaixo (TJMG, 2021a):

Avaliação de desempenho por competências

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

Média da pontuação obtida: (%)	
Média máxima: 7	Média mínima exigida (70%): 4,9

Finalizada a avaliação de desempenho, o servidor deve preencher anonimamente o formulário “Qualidade de Vida no Trabalho” (QVT), informando o seu grau de satisfação quanto às condições materiais de trabalho (acessibilidade, ruído, iluminação), organização do trabalho (feedback, metas, ritmo de trabalho), questões organizacionais (política de recursos humanos, benefícios), perfil profissional (reconhecimento e participação na solução dos problemas) e saúde (programas de saúde).

Analisando as atividades de QVT desenvolvidas pelo TJMG, voltadas majoritariamente para a saúde, pode-se afirmar que o Tribunal filia-se à abordagem chamada de assistencialista, cujas principais características são: responsabilização do trabalhador por sua QVT, atividades de QVT de natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam e ênfase na produtividade (FERREIRA ET AL., 2009, p. 148). Lemos (2017, p. 66) destaca que o discurso dos servidores é carregado de sentido e permite o acesso à realidade social e organizacional construídas por meio de processos cognitivos como percepção e memória, viabilizando a compreensão da atividade de trabalho e a possibilidade de transformá-lo.

No entanto, o levantamento realizado pela Gerência de Desenvolvimento e Acompanhamento das Carreiras da Escola Judicial do TJMG (GEDAC/EJEF) em 122 unidades judiciárias – ao qual a presente pesquisa teve acesso – demonstrou que apenas 18% dos questionários QVT ("Qualidade de Vida no Trabalho") foram preenchidos, o que impede uma análise mais precisa acerca da liderança do magistrado e/ou gerente de secretaria.

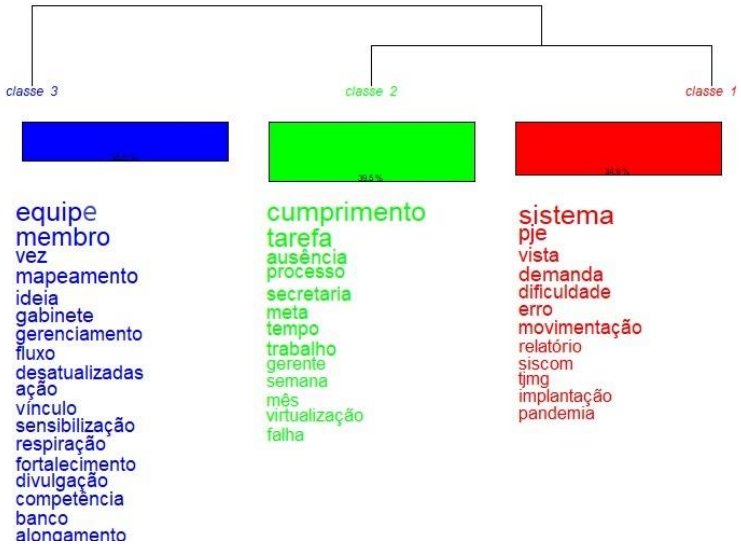
De outro lado, o contexto das varas judiciais, onde as competências dos servidores são desenvolvidas e a avaliação de desempenho ocorre, pode ser verificado pelos relatórios quadrimestrais apresentados pelos juízes no chamado Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE).[2] A presente pesquisa analisou os 82 relatórios quadrimestrais de acompanhamento enviados pelas unidades judiciárias que concluíram o ciclo anual no período de 2018 a 2019[3]. Para sistematizar os dados obtidos, foi utilizado o software Iramuteq. Foram analisados e inseridos todos os textos dos 82 relatórios acima referidos neste software, utilizando-se o Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD)[4], a fim de organizar

[2] A presente pesquisa obteve os dados coletados pelo programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE), da Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG (https://rede.tjmg.jus.br/rede-tjmg/institucional/corregedoria/). Em suma, o DPE enquadra-se na metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), com a implantação das seguintes etapas a serem desenvolvidas pela unidade judiciária e apresentadas à Corregedoria de Justiça: 1ª) Diagnose de Unidade Judiciária; 2ª) Plano Estratégico de Unidade Judiciária; 3ª) Plano de Ação Gerencial; 4ª) Acompanhamento permanente. A última etapa do programa é realizada a partir do envio de relatórios quadrimestrais pelos juízes durante um ano, a fim de informar a evolução da consecução das metas estabelecidas no Plano Estratégico, bem como as possíveis anomalias surgidas no percurso de 12 meses.

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

[4] "Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) – Os segmentos de texto são classificados em função dos seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é repartido em função da frequência das formas reduzidas. A partir de matrizes cruzando segmentos de textos e palavras (em repetidos testes do tipo X2), aplica-se o método de CHD e obtém-se uma classificação estável e definitiva (Reinert, 1990). Esta análise visa obter classes de segmentos de texto que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si, e vocabulário diferente dos segmentos de texto das outras classes (Camargo, 2005). A partir dessas análises em matrizes o software organiza a análise dos dados em um dendograma da CHD, que ilustra as relações entre as classes. O programa executa cálculos e fornece resultados que permite a descrição de cada uma das classes, principalmente, pelo seu vocabulário característico (léxico) e pelas suas palavras com asterisco (variáveis). Além disto, o programa fornece uma outra forma de apresentação dos resultados, através de uma análise fatorial de correspondência feita a partir

e classificar as respostas das varas. Utilizando-se esta metodologia, os obstáculos apontados pelas unidades judiciais para a concretização das metas fixadas pela unidade judiciária podem ser classificados em 3 classes, conforme o seguinte dendrograma:



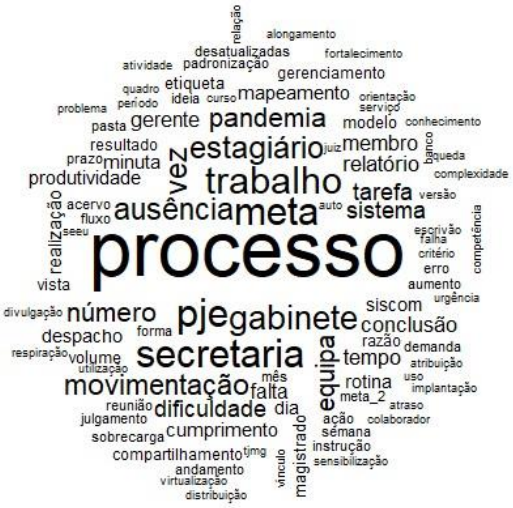
Percebe-se que os obstáculos para a consecução de metas das unidades judiciárias podem ser divididas em dois grandes grupos. O primeiro refere-se à gestão de pessoas (classe 3). O segundo grupo divide-se em duas classes: a classe 2 refere-se à gestão de processos; e a classe 1 refere-se aos sistemas eletrônicos, bem como à pandemia da COVID-19.

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

A fim de extrair uma análise lexical dos relatórios em referência, graficamente útil para possíveis classificações e inferências, utilizou-se novamente o software Iramuteq e, especificamente, a ferramenta "Nuvem de palavras", que "agrupa as palavras e as organiza

da CHD. Com base nas classes escolhidas, o programa calcula e fornece os segmentos de texto mais característicos de cada classe (corpus em cor) permitindo a contextualização do vocabulário típico de cada classe." (CAMARGO; JUSTO, 2021).

graficamente em função da sua frequência" (CAMARGO; JUSTO, 2021). Com essa metodologia, obteve-se a seguinte nuvem de palavras:



A partir dos textos dos relatórios em referência, é possível observar que, pela análise lexical com base nas palavras que possuem mais frequência, destacaram-se as dificuldades que remetem à gestão de processo, à gestão de pessoas e ao Sistema PJe,

Visando contextualizar duas situações fáticas narradas pelas unidades judiciais nesses relatórios, ressalta-se que, em uma vara única do Estado de Minas Gerais, coexistem pelo menos três sistemas judiciais eletrônicos, sendo que o principal sistema sofre permanentemente com períodos críticos de indisponibilidade[5].

Portanto, é nesse contexto real, considerando todas essas adversidades, que a gestão de competências e a avaliação de desempenho devem ocorrer. No entanto, a avaliação de desempenho aplicada aos servidores do TJMG contempla as competências "gestão de pessoas e liderança de equipes" e "gestão do processo de trabalho judicial", mas não leva em conta o contexto impactado pelas dificuldades acima descritas, como a instabilidade de sistemas.

Embora a avaliação de desempenho dos servidores seja um dos instrumentos à disposição do gestor para o acompanhamento da atuação daqueles, essa aferição não se efetiva na prática. Ou seja, embora o instrumento tenha um grande potencial, é muitas vezes subutilizado. Além disso, como não há uma efetiva compilação das avaliações de desempenho e consolidação dos resultados, o processo avaliativo não apresenta alternativas para o enfrentamento de anomalias, nem são extraídas inferências úteis para a capacitação e desenvolvimento de competências dos

[5] O principal Sistema é o Pje (Processo judicial eletrônico: para processos cíveis novos). Existem ainda o SEEU (Sistema Eletrônico de Execução Unificado: para execução penal), SISCOM (Sistema de Informatização dos Serviços das Comarcas: para processos físicos), RUPE, além dos sistemas administrativos SEI (Sistema Eletrônico de Informações) e malote digital.

servidores. Desse modo, a avaliação de desempenho, essencial dentro de um modelo de gestão de competências, pode se tornar um ato meramente formal e descontextualizado da realidade das unidades judiciárias.

4.3 Gestão de Competências de Juízes

No TJMG, o magistrado lidera a equipe formada pelo gerente de secretaria e servidores de apoio. Presume-se que o bom desempenho da unidade judiciária pressupõe a sintonia entre o gabinete e a secretaria, em uma combinação harmônica que resulta no conceito de competência coletiva. Parafraseando Lacan, Le Boterf (2003, p. 229) compara a competência coletiva à linguagem, em que o sentido emerge das frases construídas com palavras. Ou seja, a competência coletiva emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais. Cada palavra tem um sentido, mas a frase produz um novo sentido que ultrapassa a soma de cada uma delas (LE BOTERF, 2003, p. 230).

Enquanto a avaliação de desempenho é aplicada a servidores de distintos níveis hierárquicos, a experiência do TJMG indica que, de forma geral, não há mensuração das competências gerenciais dos magistrados ao longo da carreira. Neste Tribunal, os magistrados são avaliados durante o vitaliciamento quanto aos eixos temáticos que estruturam a diagnose da unidade judiciária (primeira etapa do programa Desdobramento do Planejamento Estratégico), conforme formulário a seguir (TJMG, 2021b):

Avaliação da Gestão

GRUPO DE ANÁLISE	QUESTÕES OBJETIVAS	RESPOSTA
Gestão Histórico -Estatística	O Magistrado tem conhecimento da evolução histórico-estatística de sua Unidade Judiciária?	☐ Sim ☐ Não
Gestão de Metas do CNJ	O Magistrado tem atuado para atingir as metas do CNJ?	☐ Sim ☐ Não
Gestão da Produtividade	O Magistrado acompanha, mensalmente, os relatórios gerenciais da Unidade Judiciária (SISCOM Windows, SISCOM Caracter, SIJUD e outros)?	☐ Sim ☐ Não
Gestão do Leiaute	O leiaute da Unidade Judiciária é adequado para realização dos trabalhos do gabinete e da secretaria? Em caso negativo, aponte as iniciativas tomadas para a solução das anomalias, no campo "observações" no final deste formulário.	☐ Sim ☐ Não
Gestão do Acervo	O Magistrado gerencia o acervo da Unidade Judiciária, seguindo parâmetros de alocação de processos, identificação de escaninhos, controle de recebimento e devolução de autos, identificação de urgências e preferências legais, separação de feitos e outros que considera relevantes?	☐ Sim ☐ Não
Gestão dos Processos de Trabalho	O Magistrado tem o domínio dos processos de trabalho afetos à sua Unidade Judiciária?	☐ Sim ☐ Não
Gestão do Conhecimento	O Magistrado tem ciência da competência (conhecimento, habilidade e atitude) de cada servidor de sua Unidade Judiciária de modo a melhor aproveitar o potencial de cada um?	☐ Sim ☐ Não
Gestão com Pessoas	O Magistrado estabelece metas a serem cumpridas no gabinete e na secretaria, de forma a incentivar o espírito de liderança, o compartilhamento de saberes e a solução de conflitos?	☐ Sim ☐ Não
	O Magistrado tem realizado reuniões de trabalho/rituais de gestão com a equipe?	☐ Sim ☐ Não
Gestão da Sustentabilidade	O Magistrado implantou em sua Unidade Judiciária ações que visem à sustentabilidade?	☐ Sim ☐ Não
Desdobramento do Planejamento Estratégico	A Unidade Judiciária implementou o Desdobramento do Planejamento Estratégico, nos termos da Resolução nº 827/2016?	☐ Sim ☐ Não

Nesta avaliação realizada no início da carreira, também são entrevistados alguns *stakeholders*, tais como gerentes de secretaria, demais juízes da Comarca, promotores de justiça, advogados, defensores públicos etc. Todavia, não há outro momento durante a trajetória profissional em que as competências do magistrado quanto à gestão judicial sejam avaliadas,

salvo em ações correcionais. Passa-se a considerar a produtividade da unidade judiciária como a medida de desempenho bom (ou não) do magistrado e, via de consequência, da sua equipe.

No geral, considera-se que as atividades de juízes são a essência do desempenho judicial, isso porque são eles que determinam a quantidade, a qualidade e o ritmo da produção judiciária. Uma das consequências disso é que, na maior parte das avaliações, os dados a respeito do desempenho de juízes são agregados e utilizados para indicar o desempenho de varas, comarcas, tribunais e, até mesmo, de judiciários nacionais (GOMES; GUIMARÃES, 2013, p. 12).

A busca por modelos de medição do desempenho qualitativo do Poder Judiciário faz parte de um movimento crescente observado em muitos países (NG, 2011, p. 7). Por outro lado, verifica-se igualmente que juízes podem ser difíceis de gerenciar e o acesso à justiça não pode ser tão facilmente programado apenas em torno deles. Os juízes são tradicionalmente vistos como independentes tanto em sua tomada de decisão quanto dentro da organização do seu tribunal, o que pode lançar questionamentos sobre se uma medição de desempenho feriria a sua independência (NG, 2011, p. 7).

No entanto, a medição baseada em uma visão detalhada de um bom juiz pode utilizar a gestão de competências almejando codificar os aspectos mais relevantes para que seja exercida a liderança voltada para a prestação jurisdicional célere e de qualidade.[6] Nos serviços públicos, competências individuais e organizacionais são vistas como um meio não apenas de tornar o desempenho mais eficiente, mas também de facilitar a mudança cultural e os meios para uma organização modernizada, eficaz e responsiva (HORTON, 2000, p. 8).

Nesse sentido, na gestão de competências, é necessário algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à instituição identificar seu *gap* (lacuna) de competências, tanto no nível individual como no organizacional, como apontam Brandão e Guimarães (2001, p. 13). Todavia, esses autores alertam para o risco de processos de objetivação (processo de traduzir, em termos quantitativos, o desempenho e as competências do indivíduo, buscando estimar o valor de sua contribuição para atingir os objetivos organizacionais) e de individualização do trabalho (reforço ao individualismo como estratégia para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de reivindicações coletivas). Sob esse viés, a gestão de competências teria uso eminentemente patronal, representando apenas um exercício convencional de pragmatismo, buscando intensificar o controle social sobre o trabalhador. Os autores advertem que, para a prática gerencial ser considerada inovadora, é imperioso que se busque o desenvolvimento das

[6] A palavra "competência" vem da palavra latina "competente", que pode ser traduzida como "aquele que tem o direito de julgar", "aquele que tem o direito de falar" (SKORKOVÁ, 2016, p. 2).

pessoas de forma ampla, oferecendo oportunidades de crescimento, retirando o foco apenas das performances profissional e organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Desse modo, constata-se que a inclusão do juiz no modelo de gestão de competências no Poder Judiciário – hoje existente de forma permanente apenas para servidores – pode auxiliar na diagnose de fatores que podem ser aprimorados, partindo da premissa que o desempenho de juízes deveria ser considerado como o resultado de uma combinação de variáveis individuais, relacionais e contextuais (GOMES; GUIMARÃES, 2013, p. 396).

Além do mapeamento de competências do juiz, devem ser considerados, nas avaliações de desempenho, o contexto da unidade judiciária e a competência coletiva que emerge da equipe. Também deve haver uma consolidação dos resultados, inclusive da manifestação dos avaliados, a fim de evitar a objetivação e a individualização do trabalho e da sua avaliação, como alertam Brandão e Guimarães (2001, p. 13).

Com base nessas premissas, seria importante a inclusão de juízes no modelo de gestão de competências e de avaliação de desempenho, de forma permanente e durante toda a carreira, compatibilizando-se essa medida com a integridade e a independência judicial. Além disso, esse modelo deve considerar o contexto real das unidades judiciárias, bem como devem ser adotadas medidas para que tenha concretude, a fim de que não seja apenas uma mera formalidade desprovida de efetividade, nem se torne mais uma estatística (NG, 2011, p.15), tornando-se um sistema social que pode aprender com o *feedback* (BENCZE; NG, 2018, p. 22).

5 Considerações finais

A partir da investigação dos modelos teóricos acerca da abordagem da competência, das diretrizes dadas pelo Conselho Nacional de Justiça e do estudo do caso do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), em que se investigou o percurso trilhado na gestão de competência deste tribunal, aplicada primordialmente aos seus servidores, a pergunta que deve ser respondida é como medir o desempenho dos juízes e qual pode ser a contribuição prática do modelo de gestão de competências para esse propósito.

Com base nas diretrizes dadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e nas teorias sobre competência, constata-se que, como é necessário considerar contexto, a busca por uma uniformidade nacional na fixação dos indicadores de competência em unidades judiciárias é algo de difícil implementação. No entanto, muito mais do que isso, os grandes desafios são

como aplicar um modelo de gestão de competência e de avaliação de desempenho ao juiz e como torná-lo provido de sentido e de concretude.

Nesse sentido, o estudo do caso do TJMG permite importantes reflexões em busca de tais respostas, sobretudo considerando que a gestão de competências e a avaliação de desempenho devem considerar o contexto, razão pela qual as teorias acima expostas precisam ser testadas na prática. O referencial teórico adotado pelo TJMG foi o da escola integradora, que concebe competência como a forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto, de modo a agregar valor para a organização na qual está inserida (competência em ação).

A partir da análise do Projeto Gestão por Competência no TJMG, foi possível investigar o modelo adotado para os servidores deste tribunal, bem como, a partir dessa experiência, extrair diretrizes para um modelo que possa ser utilizado para os magistrados.

Inicialmente, a presente pesquisa teve acesso e analisou o formulário "Avaliação de Desempenho por Competências", aplicado aos servidores. Após, foram analisados os 82 relatórios quadrimestrais de acompanhamento enviados pelas unidades judiciárias[7] que concluíram o ciclo anual no período de 2018 a 2019, onde são expostas as dificuldades encontradas nas unidades judiciárias. Nesses relatórios, destacaram-se as seguintes não-conformidades: escassez de mão de obra, dificuldades/instabilidades dos sistemas eletrônicos, inconsistências em relatórios gerenciais, déficit de liderança, acréscimos de novas funções sem o correspondente aumento de servidores, ambiente hostil a mudanças, troca de estagiários e falta de motivação.

Os dados coletados foram consolidados e sistematizados, nesta pesquisa, com auxílio do software Iramuteq. Utilizando-se o Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), foi possível constatar que as principais adversidades enfrentadas pelas unidades judiciais podem ser classificadas em 3 eixos, quais sejam: 1) gestão de pessoas; 2) gestão de processos; e 3) sistemas eletrônicos e adversidades advindas da pandemia da COVID-19. Com auxílio da ferramenta "Nuvem de Palavras", a partir de uma análise lexical, observa-se que, ao relatarem as principais não conformidades, as unidades judiciais apontaram problemas que dizem respeito à gestão de processo, à gestão de pessoas e ao Sistema PJe, Ocorre que a avaliação de desempenho aplicada aos servidores do TJMG contempla as competências "gestão de pessoas

[7] No âmbito do Programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE), da Corregedoria-Geral de Justiça (CGJ/TJMG).

e liderança de equipes" e "gestão do processo de trabalho judicial", mas ainda não leva em conta o contexto impactado pelas adversidades acima descritas.

A partir desse estudo de caso, é possível concluir que a gestão de competências e a avaliação de desempenho perdem grande parte de sua utilidade se não considerarem o contexto e as adversidades enfrentadas pelas unidades judiciais. Além disso, embora a avaliação de desempenho dos servidores seja um dos instrumentos à disposição do gestor para o acompanhamento da atuação daqueles, essa aferição não se efetiva na prática. Além disso, como não há uma efetiva compilação das avaliações de desempenho e consolidação dos resultados, o processo avaliativo não apresenta alternativas para o enfrentamento das anomalias, nem são extraídas inferências úteis para a capacitação e o desenvolvimento de competências dos servidores. Assim, a avaliação de desempenho dos servidores do TJMG possui um grande potencial ainda não efetivamente utilizado. Ao se pensar em um modelo de gestão de competências e de avaliação de desempenho para magistrados, essa experiência, hoje existente no TJMG para seus servidores, diz muito sobre os grandes desafios que precisam ser enfrentados.

As atividades dos magistrados são centrais para que haja um bom desempenho das unidades judiciais, porque são eles, como seus principais gestores, que determinam a quantidade, a qualidade e o ritmo da produção judiciária. No entanto, os juízes podem ser difíceis de gerenciar, pois são tradicionalmente vistos como independentes tanto em sua tomada de decisão quanto dentro da organização sua unidade.

Desse modo, um modelo de gestão de competências aplicado aos juízes deveria, inicialmente, compatibilizar a medição de desempenho e a sua independência. Assim, um dos objetivos principais da avaliação de desempenho deve ser permitir ao tribunal, a partir da consolidação dos dados, identificar lacunas na sua formação e propor orientações para que haja o desenvolvimento de competências, tanto no nível individual como no organizacional. Vale dizer, o foco não pode ser apenas as performances profissional e organizacional, mas primordialmente o desenvolvimento das competências dos magistrados de forma ampla, oferecendo oportunidades de crescimento.

O mapeamento das competências e a consolidação da avaliação de desempenho dos magistrados são importantes para identificar onde se encontram as principais lacunas na sua formação e, a partir desse diagnóstico, permitir que sejam formuladas orientações e ações educacionais, para a formação continuada do magistrado.

A partir dessas premissas, poderia ser desenvolvido um modelo de gestão de competências e de avaliação de desempenho para os juízes, para acompanhamento de forma permanente e durante toda a sua carreira, que seja centrado no *feedback*, que permita o crescimento pessoal e profissional, bem como melhore o seu desempenho, respeitando-se sempre a sua independência. Além disso, esse modelo deve buscar conhecer e considerar o contexto efetivamente existente nas unidades judiciárias, bem como implementar medidas para que tenha concretude e não seja apenas uma formalidade.

Referências

BENCZE, Mátyás; NG, Gar Yein (Orgs.). **How to Measure the Quality of Judicial Reasoning**. Cham, Suíça: Springer, 2018.

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

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

CAMPION, Michael A.; FINK, Alexis A.; RUGGEBERG, Brian J.; CARR, Linda; PHILLIPS, Geneva M.; ODMAN, Ronald B. Doing Competencies Well: best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 225-262, fev. 2011.

CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO – CEAJUD (Coord.). **Gestão por competências passo a passo:** um guia de implementação. Brasília: CNJ, 2016.

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

_____. **Gestão por competências no Judiciário:** compartilhando experiências. v. 2. Brasília: CNJ, 2018.

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

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

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories form case study research. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989.

ELLRAM, Lisa M. The use of the case study method in logistics research. **Journal of Business Logistics**, v. 17, n. 2, p. 93-138, 1996.

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

FERREIRA, Rodrigo R.; FERREIRA, Mário César; ANTLOGA, Carla Sabrina; BERGAMASCHI, Virgínia. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Administração Pública e Gestão Social**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr.-jun. 2009.

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

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

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. Desenvolvendo habilidades gerenciais em juízes. **Revista CEJ**, Brasília, v. 24, n. 79, p. 37-42, jan.-jun. 2020.

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

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

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

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

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

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

SKORKOVÁ, Zuzana. Competency Models in Public Sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 226–234, 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (TJMG). **Avaliação de Desempenho por Competências**. Disponível em: https://rede.tjmg.jus.br/rede-tjmg/?accessError=2. Acesso em: 9 jan. 2021a.

_____. Corregedoria de Justiça. **Avaliação da Gestão.** Belo Horizonte: TJMG, 2021b.

_____. **Plano Estratégico 2021-2026:** Ciclo de Gestão 2021-2026. Disponível em: https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/transparencia/planejamento-estrategico/ciclo-2021-2026/#.YKZ4DL5KhPb. Acesso em: 24 mai. 2021c.

_____. **Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG.** Disponível em: https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/hotsites/relatorio-de-gestao-2-vice/programa-de-desenvolvimento-gerencial-pdg.htm#.YKZ-M75KhPY. Acesso em: 24 mai. 2021d.

YIN, Robert K. **Case study research:** design and methods. 4. ed. California: Sage Publications, 2009.

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