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

RESUMO: O presente artigo tem o objetivo de investigar competências gerenciais do juiz relevantes para o desempenho de unidades judiciárias e qual é a inter-relação entre essas competências na prática da gestão. A pesquisa se desenvolve a partir de uma linha crítico-metodológica, analisando-se as teorias e os conceitos sobre competências gerenciais, e com base em estudo de caso. Nesse tocante, as competências gerenciais do juiz foram testadas e analisadas no contexto da Vara Única de Espinosa, unidade judiciária que se destacou em desempenho no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Foram entrevistados 13 profissionais envolvidos com o trabalho da Unidade, sendo quatro juízes, o gerente da secretaria da Vara, cinco servidores, um Assistente Social, um Promotor e um Advogado, com apoio de um roteiro semiestruturado. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo e com o auxílio de softwares específicos. Com base nas percepções desses entrevistados foi possível identificar as competências gerenciais do juiz relevantes para o desempenho, bem como a sua inter-relação na produção desse resultado. Ao final, os resultados são discutidos e é sugerida uma agenda de pesquisa, assim como implicações gerenciais e sugestões de melhorias em políticas de gestão do Judiciário.

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

ABSTRACT:

Keywords:

Introdução

O conceito de "crise" não é bem assimilado pelo Poder Judiciário, que atribui os problemas mais à falta de recursos materiais e questões relacionadas à legislação do que a deficiências internas (SADEK, 2010, p. 19). O movimento crescente de ranquear unidades judiciárias através de índices de produtividade expõe a necessidade de o Judiciário aderir a um movimento de prestação de contas mais amplo à sociedade, de modo a permitir um maior conhecimento a respeito do que este Poder faz e como faz (GOMES; GUIMARÃES, 2013, p. 380). Apesar de críticas ao foco restrito às métricas quantitativas de eficiência (OLIVEIRA; CUNHA, 2020, p. 18), a criação do selo Justiça em Números em 2013[1] trouxe para o Poder Judiciário brasileiro a máxima já conhecida na administração: "o que não se mede, não se

[1] Denominado Prêmio CNJ de Qualidade em 2019, em substituição ao Selo Justiça em Números (in https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/).

gerencia" (DEMING, 1992).

A mensuração **do desempenho do Judiciário** envolve questões multidimensionais, que faz com que as variáveis explicativas comumente pesquisadas, tais como aumento de recursos humanos, alcancem apenas uma parte do fenômeno (SÁTIRO; SOUSA, 2021, p.3). Os magistrados, como gestores principais das unidades judiciárias, determinam a quantidade, a qualidade e o ritmo da produção judiciária. Como apontam Gomes e Guimarães (2013, p. 5), a essência do desempenho judicial reside nas atividades de juízes. No entanto, há uma lacuna em relação a quais seriam as competências dos magistrados que mais precisam ser aprimoradas para que as varas judiciais melhorem a sua produtividade e a qualidade da prestação jurisdicional.

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

Adota-se, como ponto de partida, o modelo de competências aplicado aos servidores do TJMG, descrevendo-se a concepção e alcance dessas competências. Na sequência, descreve-se a metodologia utilizada, a forma de seleção da unidade judiciária pesquisada, a escolha dos entrevistados e a forma de realização das entrevistas, até se atingir o ponto de saturação. Analisa-se o conteúdo dessas entrevistas, buscando-se agrupá-las e categorizá-las de acordo com as oito competências que compõem o modelo do TJMG. Também foi possível identificar outros fatores que possam ter contribuído para o desempenho da unidade. A partir da identificação dos aspectos mais recorrentes nas entrevistas acerca da atuação do juiz como gestor, foi possível identificar as competências mais relevantes para a consecução dos resultados obtidos pela vara judicial. Por fim, busca-se analisar como ocorre a inter-relação entre essas competências na prática, a qual foi fundamental para o desempenho da unidade.

1 Mapeamento de competências e aplicação de um modelo ao juiz gestor

O modelo de Gestão de Competências do TJMG adotou o conceito 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. Essa agregação de valor implica uma contribuição efetiva da pessoa ao conhecimento da organização.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu, com a Resolução nº 240/2016, a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, orientada pelo aprimoramento contínuo das condições de trabalho desde a concepção ergonômica dos espaços, instrumentos e processos de trabalho, abrangendo o retorno da experiência de servidores, magistrados e demais envolvidos. Essa política reflete diretrizes adotadas pelos tribunais no sentido de que as ferramentas de gestão de pessoas, tais como avaliação de desempenho, voltam-se majoritariamente para os servidores, excluindo a avaliação das competências gerenciais de magistrados, apesar do movimento crescente que indica que o juiz deve assumir o papel de gestor. O crescimento da importância da atividade gerencial no papel do juiz tem provocado conflitos e ambiguidades no desempenho desse profissional. Esse tipo de conflito comumente ocorre porque os juízes, ao desempenharem a sua função na unidade judiciária, acumulam atividades de natureza judicial e administrativa, bem como precisam acomodar postulações e expectativas das partes que geralmente são contrárias e conflitantes (GUIMARAES; GOMES; CORREIA; OLIVEIRA; PIAZENTIN, 2017, p. 928).

Como não há avaliação do desempenho gerencial de magistrados, nesta pesquisa foi utilizado o modelo de gestão de competências aplicado pelo TJMG aos seus servidores, como ponto de partida para análise das competências gerenciais dos juízes. Além disso, o estudo considerou que o resultado alcançado por uma unidade judiciária em determinado período está relacionado com o planejamento, organização e controle do trabalho conduzidos pelo magistrado. O senso comum atribui o bom desempenho de uma unidade judiciária ao engajamento das lideranças na gestão da unidade, todavia não está claro como se opera esse comportamento. Visando descrever que tipo de conhecimentos, habilidades e atitudes empregados em determinado contexto gera resultados superiores, parte-se das oito competências do Quadro 1 (TJMG, 2021a), aplicado a servidores do TJMG, para, a seguir, se fazer a delimitação e contextualização dessas competências no contexto de unidades judiciárias.

Quadro 1: Avaliação de Desempenho por competências de servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG

Competência	Indicador
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.

Fonte: Disponível em: https://rede.tjmg.jus.br/rede-tjmg/?accessError=2. Acesso em: 9 jan. 2021a.

A competência ação inovadora implica “fazer as coisas de maneira diferente” e “fazer melhor” (BAXTER et al., 2011, p. 14). A inovação incremental parece ser melhor acolhida pelo ambiente formal e hierarquizado encontrado no Poder Judiciário, em contraposição à inovação radical ou disruptiva. Sousa & Guimaraes (2014, p. 326), em revisão do estado da arte sobre inovação e desempenho judiciais, identificaram 21 artigos empíricos de inovação no Judiciário, sendo três na dimensão organizacional, 12 na dimensão político-legal e seis na dimensão tecnológica, todos caracterizados como inovação incremental.

A competência técnica gerencial constitui uma espécie de meta-competência, isto é, inclui um conjunto de outras competências. No caso concreto, a competência gerencial seria o conjunto das oito competências descritas na avaliação de desempenho dos servidores do TJMG. Em linhas gerais, o gestor é aquele que alcança objetivos por intermédio de outras pessoas, realizando, de forma adequada, a coordenação de equipes, nas atividades típicas do ciclo

administrativo (planejamento, organização, coordenação/acompanhamento e controle). Gestores públicos competentes são "criadores de sentido profissionais" que sabem como perceber pistas políticas, estímulos e gatilhos e relacioná-los com questões novas ou já existentes (HORTON, 2000, pp. 313/ 314).

Por sua vez, a comunicação tem cinco funções básicas em uma organização: gerenciamento, *feedback*, compartilhamento emocional, persuasão e troca de informações. Em outras palavras, para apresentar um bom desempenho, os grupos precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, dar *feedback*, a fim de estimular as pessoas a se empenharem, permitir o compartilhamento emocional, monitorar as tentativas de persuasão e encorajar a troca de informações (ROBBINS, 2020, pp. 395/396).

A gestão da informação, também conhecida como gestão do conhecimento, é o processo de aplicar abordagem sistemática para a coleta, a estruturação, o gerenciamento e a disseminação do conhecimento através da organização, a fim de se trabalhar mais rapidamente, usar as melhores práticas e registrar as lições aprendidas (DALKYR; LIEBOWITZ, 2011, p. 3). A boa gestão do conhecimento permite que os trabalhadores produzam mais e de forma mais rápida, que seja mantida a continuidade do trabalho, independentemente da mobilidade dos recursos humanos, que os trabalhadores atuem de forma colaborativa, possibilitando um processo de tomada de decisão harmônico e o aprendizado coletivo (HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 217).

Gestão de Pessoas e Liderança de Equipes é uma competência que inclui o conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação entre as expectativas da organização e das pessoas que nela trabalham, para que ambas possam realizá-las a longo prazo, como aponta Dutra (2008, p. 17). Para o autor, as políticas são as diretrizes, os princípios que guiam o comportamento das pessoas nas organizações. As práticas são os procedimentos, os métodos e as técnicas utilizadas para a implementação das decisões (TRENTIN, 2021, p. 85).

A Gestão de Processo de Trabalho Judicial está relacionada à eficiência, vista como a capacidade de um sistema judicial de processar casos sem atrasos excessivos. Ineficiência se refere a uma situação em que há a presença de "variações não controladas" nos atrasos, aquelas que surgem de distorções sistêmicas que não são inerentes ao próprio processo e que podem ser identificados e eliminados, mas não são (PRILLAMAN, 2000, p. 18). Combinar eficiência e eficácia dos processos de trabalho significa realizar o trabalho com a menor utilização de recursos e alcançar resultados que atendam às demandas dos usuários. Em termos práticos, a adequada combinação de eficácia e eficiência determina a qualidade do processo (MACIEIRA;

MARANHÃO, 2010, p. 34).

A Orientação para Resultados Gerenciais é entendida como um processo participativo que envolve a discussão dos objetivos pela equipe, fazendo com que todos se comprometam (AMAH et al., 2013, pp. 47/48). Segundo esse autor (p. 57), sob condições adequadas, metas rígidas e específicas são forças motivadoras viáveis que podem levar ao alto desempenho nas organizações. A Visão Sistêmica Gerencial diz respeito a compreender a rede complexa de interações entre os servidores, bem como identificar os pontos de alavancagem para resolver os problemas da organização (VEMURI; BELLINGER, 2017, p. 2).

2 Metodologia utilizada

A pesquisa se desenvolveu por meio de estudo de caso, para, com base em dados qualitativos e eventos reais analisados em uma vara judicial, descrever as competências gerenciais do juiz mais relevantes para o desempenho de uma unidade judiciária. A escolha desta metodologia se deve ao fato de que, como aponta Eisenhardt (1989, pp. 548/549), o estudo de caso permite testar e validar empiricamente os dados, que surgem da ligação íntima com a evidência empírica. Além disso, essa metodologia também é adequada para gerar novas propostas de pesquisa, na qual se insere a presente investigação, e para testar elementos de teorias (YIN, 2009). Assim, o caso estudado é importante para que as competências gerenciais, descritas acima, possam ser analisadas e avaliadas no contexto real em que elas se desenvolvem.

Visando proceder ao recorte para o presente estudo de caso, foram, inicialmente, selecionadas as varas únicas que concluíram o ciclo anual do programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE) no âmbito do TJMG, um tribunal que já adota um modelo de gestão de competências, embora aplicado somente aos servidores. A escolha de varas únicas deveu-se ao fato de possuírem como características comuns: competência ampla, ocupadas geralmente por juízes em vitaliciamento e localizadas em municípios menores em relação às demais comarcas do Estado. Como regra, as varas únicas representam o início da carreira para magistrados e possuem a mesma competência jurisdicional, a qual abarca todas as questões que necessitam de um provimento jurisdicional naquela localidade.

As varas únicas foram ranqueadas em relação ao índice de julgamento (IJ). Tal indicador é obtido dividindo-se o total de processos julgados/sentenciados/ano pelo total de processos distribuídos no mesmo ano. Se o índice de julgamento é menor que 1, o número de processos julgados foi menor que o número de processos distribuídos. Optou-se pela escolha desse

indicador, em detrimento do índice de baixa, em razão da possibilidade de haver unidades judiciárias com acervos mais enxutos, sem espaço para um número elevado de baixas. Os outros dois indicadores medidos pelo programa DPE são redução de processos paralisados e de acervo. Tais indicadores não foram considerados, pois escolheu-se a aferição das competências gerenciais do juiz, e outros fatores poderiam influenciar no resultado das referidas métricas, tais como distribuição de processos e a atuação de *stakeholders.*

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

A comarca faz parte do rol das 126 unidades judiciárias que concluíram, até 8/3/2021, o programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE), implantado pela Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG[2]. 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.

No período de 1º/7/2018 a 1º/7/2019, Espinosa apresentou Índice de Julgamento de 116%, Índice de Baixa de 29%, redução de processos paralisados de 93% e redução do acervo em 11,51%. Para identificar o que levou a referida Comarca a atingir os indicadores apontados, partiu-se das oito competências gerenciais (CNJ, 2017, p. 25) descritas na avaliação de desempenho aplicada a gerentes de secretaria e outros cargos gerenciais (TJMG, 2021a), as quais foram acima identificadas e delimitadas.

O presente estudo baseou-se em entrevistas realizadas por videoconferência com atores-

[2] Segundo informação fornecida pelo Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância (NUPLAN/CGJ/TJMG) https://rede.tjmg.jus.br/rede-tjmg/institucional/corregedoria/

chave do sistema de justiça que pudessem fornecer elementos sobre o desempenho observado na Vara Única de Espinosa no período acima indicado. As entrevistas foram realizadas entre 5 e 16 de abril de 2021, incluindo termo de consentimento, e foram gravadas pela plataforma Google Meet. Foram selecionadas as pessoas que atuaram em Espinosa nesse período e que vivenciaram o aumento do índice de julgamento em 116%. Assim, foram entrevistados o juiz que respondia pela unidade judiciária no período de 2018 a 2019, o gerente de secretaria, cinco servidores, uma assistente social, um promotor e uma advogada. Na sequência, foram entrevistados o atual juiz, o juiz que acompanhou o vitaliciamento do magistrado responsável pelo índice de julgamento de 116% e um juiz que atuou na Comarca em 2008, visando fornecer um panorama histórico sobre a Comarca. O ponto de saturação foi alcançado com o total de 13 entrevistas. A fim de proteger a identidade dos entrevistados, seus nomes foram omitidos e suas entrevistas identificadas pelos números de 1 a 13. Essas entrevistas geraram um total de 5 horas e 40 minutos de gravação.

As entrevistas foram apoiadas em um roteiro semiestruturado com três perguntas amplas: 1) Na sua opinião, o que gerou os resultados da Vara Única de Espinosa no período de 1º/7/2018 a 1º/7/2019? 2) Na sua opinião, dentre as oito competências gerenciais da avaliação de desempenho dos servidores, qual delas teve maior relevância na atuação do juiz no período de 1º/7/2018 a 1º/7/2019? 3) Na sua opinião, o contexto da comarca influenciou nos resultados? De que forma?. Inicialmente, cogitou-se perguntar aos entrevistados sobre a relevância de cada uma das competências na atuação do magistrado, o que foi evitado, visando afastar um viés que poderia comprometer a pesquisa. Considerou-se uma boa entrevista aquela em que o entrevistado fala sobre o que é verdadeiramente importante para ele, e em que o pesquisador obtém uma certa saturação dos temas tratados (POUPART, 2014, p. 225).

Inicialmente, as entrevistas foram transcritas em arquivo de texto e em seguida foi realizada a leitura dessas transcrições, uma das fases da pré-análise (BARDIN, 2010). Na exploração do material, que representa a segunda fase, foram administradas as técnicas de codificação do *corpus* (transcrição das entrevistas), compreendendo o exame minucioso do material para a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar, corresponde ao segmento de conteúdo a considerar unidade-base, visando à categorização e à frequência) nos documentos (VOSGERAU et al., 2016, p. 96). Partiu-se da lógica dedutiva, uma vez que as categorias de análise foram fixadas anteriormente à coleta de dados (NUNES et al., 2017, p. 237), a partir do modelo adotado para medir as competências gerenciais do juiz que resultaram no índice de

julgamento verificado no período de 1º/7/2018 a 1º/7/2019. A análise dos dados obtidos nas entrevistas foi apoiada pelos softwares ATLAS.ti, versão 9 e IRAMUTEQ.

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

3 Resultados e discussão

Após as análises dos dados, foram selecionados trechos significativos de sentido das entrevistas e categorizados por meio dos dez códigos criados, possibilitando identificar as competências gerenciais do juiz mais relevantes para o desempenho da unidade judicial, assim como a inter-relação entre essas competências e desempenho, o que é descrito a seguir.

3.1 As competências gerenciais mais relevantes

A Figura 1, produzida com apoio do software ATLAS.ti, traz o número de ocorrências absolutas (citações) das competências gerenciais indicadas nas entrevistas.

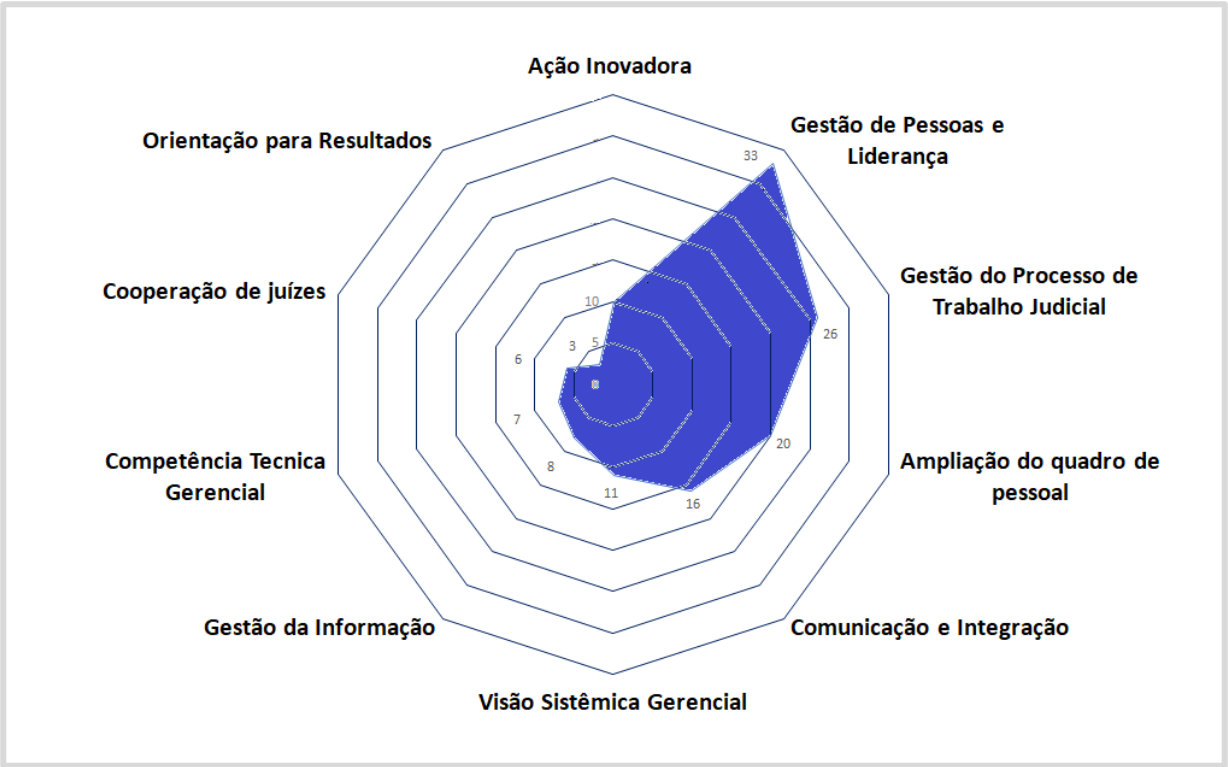

Figura 1: Competências indicadas nas entrevistas.

A competência do juiz mais destacada nas entrevistas foi gestão de pessoas e liderança de equipe, mencionada 33 vezes por nove dentre os 13 entrevistados. Foi relatado que, quando o juiz[3] chegou em Espinosa, reuniu-se com a equipe e pediu o apoio de todos. A liderança do magistrado valorizou o entrosamento e o sentimento de pertencimento dos servidores. A sua atuação destacou-se por acompanhar, avaliar o desempenho e promover o desenvolvimento de integrantes da equipe, buscando que todos trabalhassem em um ritmo que conferisse maior celeridade aos processos. Apesar de os servidores destacarem que o ritmo de trabalho mudou completamente, também ressaltaram que a forma como o juiz atuava trouxe harmonia, pois ele se dirigia a cada um da equipe e buscava o *feedback* acerca da nova forma de trabalho. As confraternizações fora do horário de serviço, como contraprestação à consecução de metas, também foram mencionadas pelos entrevistados como um fator relevante para a gestão de pessoas. Também foi relatado que o magistrado sempre creditava os bons resultados ao trabalho de equipe, quando recebia elogios pela gestão da unidade judiciária.

O juiz reservava períodos da jornada diária de trabalho para despachar da secretaria, visando ter mais contato com a equipe. O incentivo ao desenvolvimento de cada um e a maior proximidade com a equipe e entre seus membros foi outro ponto enfatizado pelos entrevistados.

[3] Magistrado que atuou no período de 1º/7/2018 a 1º/7/2019.

Infere-se que a atuação do juiz como líder e gestor de pessoas influenciou para o aumento do índice de julgamento. Os depoimentos abaixo traduzem esse resultado:

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

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

O comportamento do líder é analisado com mais ênfase à tarefa (clarificação, planejamento, monitoramento de atividades e solução de problemas); às pessoas (suporte, desenvolvimento, reconhecimento e empoderamento); à mudança (defesa, visão, incentivo à inovação, facilitação do aprendizado coletivo) ou ainda ter uma orientação externa (*networking*, monitoramento do mercado, representação externa) (YUKL, 2012, p. 68). Os estudos sobre liderança focalizam prioritariamente o líder, suas interações/relações com as pessoas e alguns impactos organizacionais, mas pouco articulam as quatro dimensões acima citadas, que posicionaria o líder como o elo fundamental no alinhamento organizacional (BIANCHI et al., 2017, p. 50). Além disso, o líder também pode servir como um filtro entre a intenção da gestão de pessoas (conjunto arquitetado de políticas e práticas) e a percepção dessas práticas pelos profissionais em uma organização (baseada na experiência resultante da utilização das práticas) (BIANCHI et al., 2017, p. 54). Os resultados desta pesquisa mostram que o juiz foi o elo entre o trabalho que deveria ser executado, os servidores da unidade judicial, a necessidade de mudança e os atores externos.

Em segundo lugar com 26 citações, destaca-se a competência Gestão do Processo de Trabalho Judicial, indicada por nove dentre 13 entrevistados. As entrevistas demonstraram que nos intervalos das audiências de instrução, o juiz se dirigia até a sala de conciliação para homologar os acordos realizados entre as partes, permitindo que todos fossem intimados da decisão homologatória. A entrevista 6 destacou que o juiz dava muita importância às conciliações. Foi mencionado também que, quando o réu possuía mais de um processo criminal, os autos eram enviados, ao mesmo tempo, para o Ministério Público e, em seguida, para o advogado de defesa, visando dar maior celeridade aos casos. O novo ritmo de trabalho diminuiu atos desnecessários e despachos interlocutórios.

A capacidade de gerenciar as diversas áreas da unidade judiciária, evitando o chamado "tempo morto do processo", assim como a dedicação ao trabalho por parte do juiz, além do

expediente forense, também foram destaque para os entrevistados. O magistrado estabeleceu metas quantitativas e qualitativas, as quais eram aumentadas gradativamente, até conseguir zerar o estoque de sentenças, de aproximadamente 2.000 processos. Nesse sentido, os mapas gerenciais do SISCOM[4] eram utilizados para acompanhar as ações determinadas pelo juiz. A necessidade de conciliar gestão de pessoas com gestão de processos foi acentuada nos seguintes termos:

> [...] não se pode falar na unidade judiciária em gestão de pessoas dissociada da gestão de processos, porque é a nossa ferramenta de trabalho [...], se você não fizer gestão de processos você vai trabalhar muito e produzir pouco (Entrevista 3)

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

O incentivo aos novos integrantes da equipe, com base em reuniões de estudo voltadas para a necessidade do trabalho, foi categorizado na competência Gestão da Informação, confira-se:

> [O juiz] compartilhava muito conhecimento, com o pessoal principalmente do gabinete, informações referentes à sua área de atuação, então ele promovia assim [...] de tempos em tempos uma espécie de 'aulão' para os estagiários, que é algo que é bastante elogiado, os meninos gostaram bastante. (Entrevista 1)

A comunicação e a integração com a equipe e com os *stakeholders* (especialmente Ministério Público e OAB), assim como a habilidade de escuta às partes, geraram impactos positivos na comarca. A entrevista 6 ressaltou que o magistrado ia na secretaria e na sala da OAB todos os dias. Foi destacado que era um juiz propenso ao diálogo e com postura mais aberta. Confira-se:

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

Antes de iniciar o trabalho, o juiz e seus colegas de concurso buscaram conhecer a comunidade. Tal fator foi categorizado na competência visão sistêmica. O contato com a carência dos municípios localizados na região Norte do Estado de Minas Gerais serviu de

[4] Sistema de Informatização dos Serviços das Comarcas (referente aos processos físicos).

estímulo para o juiz buscar agilizar os processos, além de incentivar ações de assistência às famílias necessitadas:

> [O juiz] buscou primeiro conhecer a comunidade, a carência e tudo, levou ele a ter essa sede de resolver, por quê? Ele chegou numa comarca onde ninguém acreditava, praticamente, tudo do pessoal é assim: [...] "Eu não vou entrar na justiça porque vai demorar tanto que eu vou morrer e meus netos que vão receber." Então não tinha tanta busca pelo direito, as pessoas eram descrentes de ter um resultado rápido ou um resultado num prazo de tempo médio. E aí, como ele chegou, verificou essa ansiedade que a sociedade tem daqui, e foi resolvendo rápido os processos (...), ele fazia mutirão todos os dias para resolver. (Entrevista 6)

Quatro entrevistados destacaram que a cooperação de juízes influenciou no índice de julgamento de 116%, verificado no período de 1º/7/2018 a 1º/7/2019. Ocorre que o envio de processos de Espinosa para o Projeto Pontualidade, no qual juízes designados prolatavam sentenças em processos do interior, ocorreu de 30/7/2019 a 27/9/2019[5], ou seja, após o período avaliado no presente artigo, razão pela qual não pode ser considerado no período em análise.

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

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

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

> Nós passamos por muitas unidades [...] e eu via que aquilo que eu tava aprendendo na teoria ali, dentro da escola, estava sendo aplicado na prática e estava dando certo. (...) E eu vi como fluía muito mais nesses gestores que tinham essa mentalidade de planejar metas, trazer a equipe, fazer reuniões (Entrevista 8)

3.2 A inter-relação das competências e o desempenho

A Figura 2, também produzida com apoio do software ATLAS.ti a partir do resultado das entrevistas, traz a rede de relações entre os fatores que influenciaram no aumento do índice de julgamento na Comarca de Espinosa.

[5] Conforme informações fornecidas pela Coordenação do Projeto em 14/4/2021.

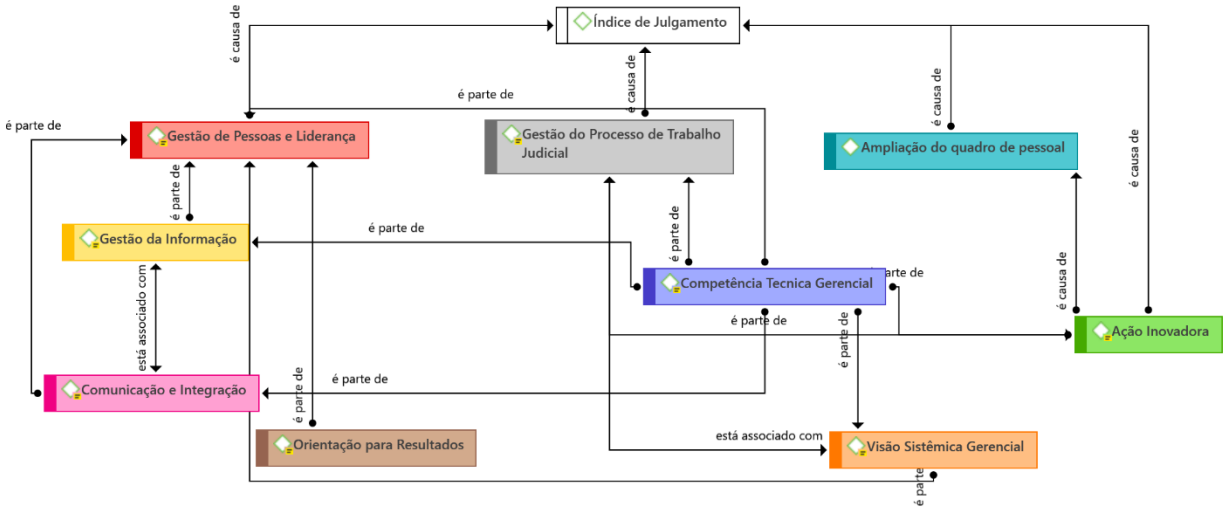

Figura 2: Rede de relações entre os indicadores

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

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

Adicionalmente, foi utilizado o software IRAMUTEQ (*Interface de Rpour les Analyses Multidimensionnellesde Textes et de Questionnaires*), visando extrair uma análise lexical das entrevistas realizadas. Adotou-se a a ferramenta "Nuvem de palavras", que "agrupa as palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência" (CAMARGO; JUSTO, 2021), cujo resultado está indicado na Figura 3:

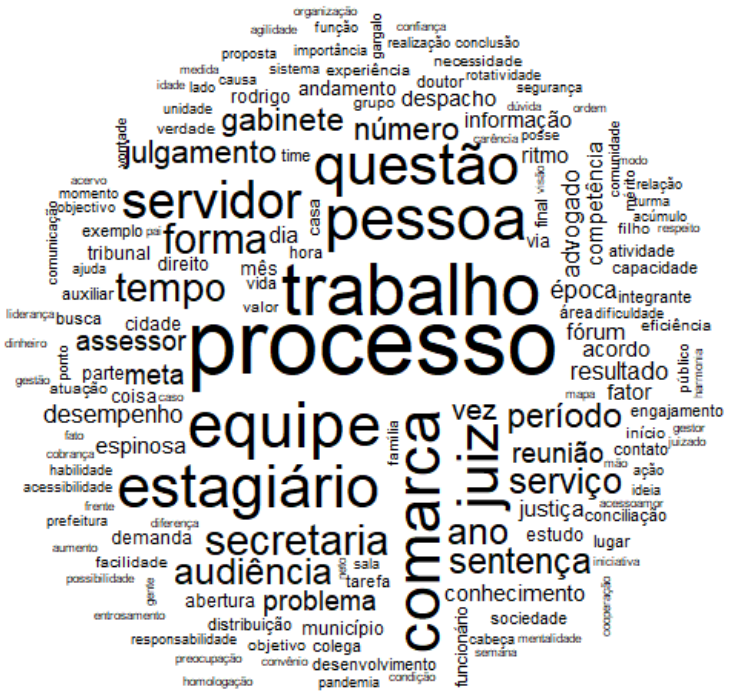

Figura 3. Nuvem de palavras

Essa figura mostra que as palavras relacionadas à gestão de processo e gestão de pessoas apresentaram maior frequência, assim como a ampliação da equipe, através do aumento de número de estagiários. O juiz que atuou em Espinosa no período de 1º/7/2018 a 1º/7/2019 exerceu a liderança transformacional, buscando aumentar a sensibilidade dos seguidores acerca do que era certo e importante, para motivá-los a realizar além das expectativas (BASS, 1985), através de comportamentos representados pelas seguintes características (DIAS; BORGES, 2015, p. 205):

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

Além disso, a liderança do juiz, reconhecida pelos entrevistados, foi apontada como essencial para o desempenho obtido pela unidade. Líderes carismáticos e aqueles orientados às pessoas têm melhor repertório de comunicação do que outros orientados às tarefas, além de o exercício da comunicação garantir melhores resultados (VRIES; BAKKER-PIEPER; OOSTENVELD, 2010, p. 376). A disponibilização para a experiência (entendida como a capacidade de penetrar no ambiente), o envolver-se organicamente com a equipe e com demais atores do sistema de justiça e o dispor-se a mudanças (CASTIEL, 1996, p. 227) também estiveram presentes na atuação do juiz, como relatado pelos entrevistados.

Conclusões

Para identificar as competências gerenciais mais importantes para o juiz, partiu-se das competências relacionadas no modelo de gestão de competências do TJMG aplicado aos servidores, que elenca oito competências: ação inovadora; competência técnica gerencial; comunicação e integração institucional; gestão da informação; gestão de pessoas e liderança de equipes; gestão de processo de trabalho judicial; orientação para resultados gerenciais; e visão sistêmica gerencial. Foram entrevistados 13 atores-chave envolvidos com o trabalho realizado pela unidade judiciária estudada e os dados analisados com apoio das técnicas de análise de conteúdo.

Gestão de pessoas e liderança de equipe foi a competência apontada como a mais relevante para o papel do juiz-gestor. Foi destacado que a liderança do magistrado gerou entrosamento e fomentou o sentimento de pertencimento dos servidores, tendo como resultado maior ritmo de trabalho e, por conseguinte, maior celeridade aos processos. A atuação do magistrado conferiu harmonia na equipe, pois ele conversava com os funcionários, dava *feedback* acerca do trabalho, realizava confraternizações em recompensa ao alcance de metas e creditava o desempenho da unidade ao trabalho da equipe quando havia elogios ao desempenho da unidade.

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

desnecessários, concentrar atividades e dar mais celeridade aos processos.

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

Os resultados desta pesquisa permitem inferir que a definição das competências gerenciais do juiz, relevantes para o bom desempenho da atividade judicial é uma possibilidade de mensuração da atividade do juiz. Além disso, a pesquisa indica a necessidade de mapear as competências do juiz e de focar no elo que deve ser estabelecido entre estratégia organizacional, práticas de gestão e comportamento dos servidores. A avaliação das competências gerenciais do juiz como líder da equipe pode sustentar esse alinhamento. As políticas de gestão do TJMG poderiam, por exemplo, fortalecer a capacitação dos juízes em competências gerenciais, como as identificadas nesta pesquisa, que possam impactar o desempenho da unidade judicial.

Sugere-se para estudos futuros, como agenda de pesquisa, que a avaliação das competências gerenciais do juiz, acima identificadas e ranqueadas com base em estudo de caso, seja replicada em outras varas a partir de instrumento padronizado de coleta de dados, de modo a permitir amostras mais ampliadas. Este tipo de pesquisa permitiria, além validar os dados deste estudo, a identificação de outras competências relevantes ao papel do juiz-gestor, assim como possíveis correlações entre essas competências e os seus impactos no desempenho de diferentes unidades judiciais.

Referências

AMAH, E.; NWUCHE, C. A.; CHUKUIGWE, N. Result Oriented Target Setting and Leading High Performance Teams. **Industrial Engineering Letters**, v. 3, n. 9, p. 47-59, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.

BASS, B. M. **Leadership and Performance**. Nova Iorque: Free Press, 1985.

BAXTER, David; SCHOEMAN, Magnus; GOFFIN, Keith. New delivery models and better outcomes. **Cranfield School of Management**, UK, p. 1-44, dez. 2011.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, **Lacunas e Oportunidades**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017

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.

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

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

DALKYR, Kimiz; LIEBOWITZ, Jay. **Knowledge management in theory and practice.** 2 ed. Cambridge: The MIT Press, 2011, P. 3

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

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **REAd**, Porto Alegre, v. 80, n. 1, p. 200-221, jan.-abr. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2021. Acesso em: 26 jul. 2021.

DUTRA, Joel Souza; 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.

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, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000200005&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 27 fev. 2021.

GUIMARAES, T. A.; GOMES, A. O.; CORREIA, P. M. A. R.; OLIVEIRA, I.; PIAZENTIN, T. Conflitos e Ambiguidades de Papéis no Trabalho de Juízes: As Percepções de Juízes Portugueses. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 927-946, 2017.

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

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, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09513550010350283>. Acesso em: 19 jul. 2021.

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

NUNES, J. V.; WOLOSZYN, M.; GONÇALVES, B. S.; PINTO, M. D. de S. A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. **Fronteiras - estudos midiáticos**, v. 19, n. 2, p. 233-244, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.4013/fem.2017.192.08. Acesso em: 10 ago. 2021.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: Limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 1, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/2317-6172201948. Acesso em: 10 ago. 2021.

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

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

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

SADEK, Maria Tereza Aina. **Uma introdução ao estudo da justiça.** Rio de Janeiro: Centro Edelstein, 2010. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/4w63s>. Acesso em: 20 maio 2021.

SÁTIRO, Renato Máximo; SOUSA, Marcos de Moraes. Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos tribunais de justiça. **Revista Direito GV**, v. 17, a. 1, 2107. Disponível em: https://doi.org/10.1590/2317-6172202107. Acesso em: 10 ago. 2021.

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

Trentin, L. (2021). People Management Practices: An Analysis From The Perspectives Of Managers And Non-Managers. Revista Alcance, 28(1), 15.

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. 2021.

VEMURI, P.; BELLINGER, G. Examining the Use of Systemic Approach for Adoption of Systems Thinking in Organizations. **Systems**, v. 5, n. 3, jun. 2017. Disponível em: https://doi.org/10.3390/systems5030043. Acesso em: 19 jul. 2021.

VOSGERAU, D. S. R.; POCRIFKA, D. H.; SIMONIAN, M. Associação entre a técnica de análise de conteúdo e os ciclos de codificação: Possibilidades a partir do software ATLAS.ti. 15. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 19, p. 93-106, set. 2016.

VRIES; BAKKER-PIEPER; OOSTENVELD. Leadership 5 Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes, J Bus Psychol (2010) 25:367–380 DOI 10.1007/s10869-009-9140-2

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

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, set. 2012. Disponível em: http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088. Acesso em: 19 jul. 2021.