



Escola Nacional
de Formação
e Aperfeiçoamento
de Magistrados



Programa de Pós-Graduação
Profissional em Direito da Enfam

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

Lívia Lúcia Oliveira Borba

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

**BRASÍLIA-DF
2021**

LÍVIA LÚCIA OLIVEIRA BORBA

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

Texto apresentado à Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, para participação no processo de qualificação de Dissertação no Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito. Área de Concentração: Direito e Poder Judiciário.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Castagna Lunardi

Coorientador: Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães

BRASÍLIA - DF
2021

LÍVIA LÚCIA OLIVEIRA BORBA

A contribuição das competências gerenciais do juiz para o desempenho de unidades judiciárias do TJMG

Texto apresentado à Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, para participação no processo de qualificação de Dissertação no Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito. Área de Concentração: Direito e Poder Judiciário.

Aprovado em: __/__/____

COMISSÃO EXAMINADORA

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

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães (Coorientador)
Universidade de Brasília

Prof.^a Dr.^a Luiza Vieira Sá de Figueiredo (Examinadora)
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

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

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2. A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO	14
2.1 Gestão de competências em organizações.....	14
2.1.1 A Escola Francesa.....	16
2.1.2 As Escolas Americana e Integradora.....	18
2.2 A gestão de competências na perspectiva do Conselho Nacional de Justiça	19
2.3 A abordagem integradora da competência: o caso do Tribunal de Justiça de Minas Gerais	21
2.3.1 O Projeto Gestão por Competência no TJMG	21
2.3.2 Gestão de Competências dos Servidores do TJMG e Qualidade de Vida no Trabalho.....	24
2.3.3 Gestão de Competências Gerenciais de Juízes.....	33
2.4 Contribuições do estudo de caso	37
3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO JUIZ: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE ALTO DESEMPENHO	39
3.1 Mapeamento de competências e aplicação de um modelo ao juiz gestor	40
3.2 Contribuições da metodologia utilizada.....	43
3.3 Discussão dos Resultados	48
3.3.1 Competências gerenciais mais relevantes	48
3.3.2 A inter-relação das competências e o desempenho	52
3.4. Impressões preliminares	57
4 REFERÊNCIAS	59

LISTA DE TABELAS:

Tabela 1 Formulário de Avaliação de Desempenho por Competências – TJMG 24

Tabela 2 Avaliação da Gestão – Desdobramento do PE – TJMG 34

LISTA DE ILUSTRAÇÕES:

Figura 1 Obstáculos para consecução de metas de desempenho de unidades judiciais.....	30
Figura 2 Análise lexical dos relatórios quadrimestrais do Desdobramento do Planejamento Estratégico.....	31
Figura 3 Competências gerenciais indicadas nas entrevistas	48
Figura 4 Rede de relações entre indicadores de competências e desempenho	54
Figura 5 Análise lexical das entrevistas realizadas	55

1 INTRODUÇÃO

No âmbito da ciência da Administração, as mudanças na organização do trabalho resultaram na evolução do modelo taylorista-fordista, no qual os indivíduos eram preparados exclusivamente para desempenharem funções específicas e operacionais, para um novo modelo produtivo que se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho. As pressões sociais e a complexidade das relações laborais fizeram com que, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, as organizações considerassem não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho¹. Nesse novo padrão, surge um movimento para substituir a noção de qualificação pelo modelo de competência, no qual o trabalho não se restringe a um conjunto de tarefas associadas a um determinado cargo, por sua vez ocupado por um trabalhador, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa².

A Resolução CNJ nº 240/2016 instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário fixando, dentre as diretrizes para o acompanhamento e o desenvolvimento de servidores, a adoção de mecanismos de gestão de desempenho baseados em competências que contemplem o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do desempenho dos servidores, assim como técnicas de *feedback* e compartilhamento de experiências (Cf. art. 6º, I). O ato normativo reflete a linha adotada majoritariamente pelos tribunais: os instrumentos utilizados para a gestão de competências voltam-se majoritariamente para os servidores, excluindo o principal gestor (a) da unidade judiciária: o(a) juiz(a).

Modelos de medição do desempenho qualitativo do Poder Judiciário têm sido buscados por muitos países, em um movimento crescente³. Por outro lado, verifica-se igualmente que juízes(as) podem ser difíceis de gerenciar, pois são tradicionalmente vistos como independentes, tanto em sua tomada de decisão quanto

1 BRANDÃO, H. P., & GUIMARÃES, T. DE A. (2001). **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.9.

2 LIMA, Cláudia 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. In: Psicologia: **Ciência e Profissão**, v. 35, n. 4, p. 1225, 2015.

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

dentro da organização do seu tribunal, o que pode lançar questionamentos sobre se uma mensuração de desempenho feriria a sua independência⁴.

A independência é o primeiro princípio de conduta judicial de Bangalore⁵, definida como um pré-requisito do Estado de Direito e uma garantia fundamental de um julgamento justo. Um juiz deverá ser o exemplo da independência judicial, tanto no seu aspecto individual quanto no aspecto institucional⁶. Essa definição é conhecida pela posição equidistante do julgador em relação às partes. Além disso, tangencia a relação dos juízes com os poderes Executivo e Legislativo e dentro do próprio Judiciário, assim como evita influências impróprias e a forma como lida com a repercussão social das decisões, dentre outras dimensões. Em outras palavras, independência é um fenômeno complexo e multifacetado⁷. Por vezes, é manejada como argumento face ao processo de controle sobre o desempenho do Poder Judiciário. A independência dos juízes, portanto, implica uma forma difusa de poder onde nenhum juiz ou tribunal individual tem autonomia hierárquica para instruir outros juízes a respeito de como fazer o seu trabalho ou o que fazer no seu trabalho⁸.

Por sua vez, o conceito de “crise” não é bem assimilado pelo Poder Judiciário brasileiro, que atribui os problemas relacionados com desempenho mais à falta de recursos materiais e questões relacionadas à legislação do que a deficiências internas⁹. 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 forma a permitir um maior conhecimento a respeito do modo como este Poder desempenha suas atribuições¹⁰.

4 Ibidem.

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

6 (ONU). Escritório Contra Drogas e Crime (Unodc). Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial / Escritório Contra Drogas e Crime; tradução de Marlon da Silva Malha, Ariane Emílio Kloth. – Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2008. 179 p., p. 45.

7 GAROUPA, Nuno; GINSBURG, Tom. Guarding the Guardians: Judicial Councils and Judicial Independence, **American Journal of Comparative Law**, v. 57, n. 1, p. 103–134, 2009, p.9.

8 GUIMARÃES, Tomas Aquino *et al*, Conflitos e ambiguidades de papéis no trabalho de juízes: as percepções de juízes portugueses, **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 927–946, 2017, p.14.

9 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.

10 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.

No Brasil, o gerencialismo na administração pública é apresentado através da busca de resultados por meio da alta produtividade com a utilização de menos recursos¹¹. Pinheiro afirma que a reestruturação do Poder Judiciário brasileiro¹², está diretamente relacionada às orientações do Banco Mundial, que, no campo dos grandes negócios e dos interesses econômicos reclama por um Poder Judiciário eficiente, célere e que garanta os direitos de propriedade, mas também revela o aumento das desigualdades sociais e a vulnerabilidade das classes populares¹³.

Apesar de críticas ao foco restrito às métricas quantitativas de eficiência¹⁴ a criação do selo Justiça em Números, em 2013, trouxe para o Poder Judiciário brasileiro a máxima já conhecida na administração: “o que não se mede, não se gerencia”¹⁵. Não é possível, nem desejável voltar aos tempos anteriores à criação do CNJ, quando não se observava controle sobre as questões afetas ao Poder Judiciário. Assim, faz-se necessário compatibilizar o progressivo incremento nas estratégias de mensuração do trabalho do(a) juiz(a) com a sua efetiva participação neste processo e sua independência, que se constitui em uma garantia institucional do regime democrático¹⁶.

Nesse sentido, é importante desenvolver mecanismos para a medição das competências gerenciais do(a) juiz(a), a fim de buscar avanços em relação à métrica comumente utilizada a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2005, baseada em padrões quantitativos. O tema insere-se na chamada *accountability* judicial comportamental, que reside na responsividade dos juízes pela sua conduta perante as partes, os advogados, os funcionários judiciais e o povo e abrange, ainda, a eficiência na prestação judicial¹⁷.

11 PINHEIRO, Claudia Regina Reina, **O modelo gerencialista implantado no poder judiciário e o impacto na magistratura**. Dissertação. Doutorado em Ciências Sociais, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020, p.25.

12 As reformas do poder Judiciário culminaram na Emenda Constitucional nº 45/2004, que criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

13 PINHEIRO, Op.cit., p.100, 101.

14 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.

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

16 COMPARATO, Fábio Konder. “O Poder Judiciário no regime democrático, **Revista Estudos Avançados**, 18 (51), 2004, p. 152.

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

Dessa forma, a pesquisa busca explorar essa problemática, diante da ausência de parâmetros efetivamente implantados nos tribunais para a gestão de competências gerenciais de juízes(as) e a sua correlação com o desempenho das respectivas unidades judiciárias. Nessas unidades, o(a) juiz(a) lidera a equipe formada pelo gerente de secretaria e servidores. Apesar da existência de cursos voltados para a gestão de pessoas e gestão de processos, para citar apenas duas competências gerenciais, não há uma medição ao longo da carreira do(a) juiz(a) para verificar as lacunas de conhecimento.

Outro ponto relevante da pesquisa é investigar em que medida as competências gerenciais influenciam nos resultados da unidade judiciária. Nesse sentido, o presente estudo busca aprofundar a compreensão da realidade e desenvolver a avaliação crítica quanto às competências gerenciais de juízes(as) em relação ao desempenho da unidade judiciária observado, de modo a servir de norte para ações estratégicas e, até mesmo, de formação desses profissionais.

Considerando a relevância das especificidades de cada unidade judiciária na gestão de competências, optou-se pela metodologia de estudo de caso, considerado como uma construção intelectual que busca oferecer uma representação de um fenômeno jurídico, em um contexto específico, a partir de um leque amplo de dados e informações.¹⁸ A pesquisa parte de uma lógica dedutiva, com o objetivo de verificar se as competências consideradas mais importantes para o desempenho de uma unidade judiciária pode ser verificada de forma ampla, inclusive em outros tribunais.

Para esta pesquisa, foi escolhido o caso do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), pelo fato de que este adota um modelo de gestão de competências e seu respectivo instrumento, a avaliação de desempenho, permitindo, assim, analisar fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. A pesquisa está relacionada com as questões: “como” a competência gerencial dos juízes está relacionada com o desempenho das unidades judiciárias e “por que” algumas varas únicas têm desempenho significativamente superior às demais¹⁹.

A base do presente estudo são os dados coletados no programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE), regulamentado pela Resolução

18MACHADO, Maíra Rocha (Org.). **Pesquisar empiricamente o direito**. São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito, 2017. 428 p., p. 357

19YIN, Robert. **Estudo de Caso** (p. 31). Edição do Kindle.

827/2016, editada pelo Órgão Especial do TJMG²⁰, os quais serão detalhados na seção 2. Em linhas gerais, o DPE enquadra-se na metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), com a implantação das seguintes etapas a serem desenvolvidas pela unidade judiciária e apresentadas à Corregedoria de Justiça do TJMG: 1ª) Diagnose de Unidade Judiciária; 2ª) Plano Estratégico de Unidade Judiciária; 3ª) Plano de Ação Gerencial; 4ª) Acompanhamento permanente.

Visando mitigar o risco de enviesamento, cumpre informar a relação precedente da autora com o objeto pesquisado²¹, como juíza- auxiliar superintendente adjunta de planejamento da Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG no biênio 2018-2020. Nessa função, a autora manifestava-se nos processos referentes ao programa Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE), após o parecer técnico do Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância (NUPLAN), quanto ao plano de estratégico (de metas) estabelecido pelas unidades judiciárias, bem como os relatórios quadrimestrais de acompanhamento. Ao verificar resultados bastante diversos entre as unidades judiciárias é que surgiu a ideia de pesquisar razões de tal discrepância.

Há uma diversidade de fatores que pode ter relação com os resultados da unidade judiciária, tais como número de servidores, sistemas eletrônicos, distribuição de processos, dentre outros. Considerou-se, no entanto, que as atividades dos(as) juízes(as) são a essência do desempenho judicial, isso porque são eles(as) que determinam a quantidade, a qualidade e o ritmo da produção judiciária.²²

Ressalte-se que nesta pesquisa será utilizada, como concepção de desempenho, as dimensões objetivas eficiência e celeridade, nesse caso atreladas a indicadores quantitativos, e que se referem a práticas de gestão e a processos internos²³. Especificamente, adota-se como bom desempenho o maior índice de julgamento (IJ), que é obtido dividindo-se o total de processos julgados/sentenciados no ano, pelo total de processos distribuídos no mesmo ano. Se o índice de julgamento

20(<https://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re08272016.pdf>).

21 FEFERBAUM, Marina; QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo. **Metodologia da pesquisa em direito - técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses** (p. 57). Editora Saraiva. Edição do Kindle.

22 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. 12, mar.-abr. 2013.

23 Ibidem

é menor que 1, o número de processos julgados foi menor que o número de processos distribuídos.

Para atingir seus objetivos, na seção 2, investigam-se as principais teorias relacionadas ao conceito de competência, assim como o modelo adotado pelo CNJ. Para testar essas teorias, realiza-se um estudo de caso em 82 unidades judiciárias que busca verificar se os obstáculos que impediram a consecução de metas foram identificados na avaliação de desempenho aplicada aos servidores. Tal instrumento é analisado criticamente, quanto à sua efetividade prática e quanto à exclusão do(a) juiz(a) do modelo de gestão de competências.

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

A seção 4, a ser ainda desenvolvida, terá como base uma *survey* a ser realizada por meio da aplicação de um formulário *Google Forms* aos juízes(as) e servidores(as) das 176 varas únicas do TJMG. Optou-se pelo recorte das varas únicas pelo fato de possuírem como características comuns a competência ampla, por serem ocupadas geralmente por juízes em vitaliciamento e localizadas em municípios menores em relação às demais comarcas do Estado.

Foi elaborado um questionário, contendo uma lista inicial de 40 afirmativas que desdobram o conteúdo das oito competências definidas no modelo de avaliação de desempenho do TJMG. Esse questionário será respondido pelos servidores(as) das varas únicas, com a finalidade de avaliar ações representativas das principais competências do(a) juiz(a). O mesmo questionário será direcionado para os juízes dessas varas, que farão uma autoavaliação das mesmas ações avaliadas pelos servidores(as).

Utilizando os critérios de Pasquali²⁴, foi realizada a validação de conteúdo desse questionário, na qual dez avaliadores, sendo cinco juízes(as) e cinco administradores(as) examinaram essas 40 afirmativas, e realizaram uma análise crítica dos respectivos conteúdos. Nessa fase, buscou-se aperfeiçoar os itens para

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

que representassem adequadamente o constructo das competências gerenciais do(a) juiz(a), descrevendo uma ação objetiva, clara e com pertinência teórica.

Em seguida, foi realizada a validação semântica, na qual três juízes(as) e três servidores(as) responderam ao formulário, de modo a se poder verificar se as afirmativas eram compreensíveis para os respondentes. Após essas duas rodadas de validação, restaram 22 afirmativas. O questionário utiliza uma escala *Likert* de cinco pontos, em que 1 corresponde a 'discordo totalmente' e 5 a 'concordo totalmente', uma questão aberta, destinada a depoimentos adicionais dos pesquisados, além de 5 perguntas sobre dados funcionais e biográficos dos respondentes. Finalmente, o formulário foi enviado por e-mail, no mês de outubro de 2021, às varas únicas do TJMG e encontra-se no prazo para resposta. Espera-se comparar o resultado da *survey* de cada vara única do TJMG com o respectivo desempenho (índice de julgamento)²⁵.

25 Vide ANEXO 1.

2 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO

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

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

2.1 Gestão de competências em organizações

A partir do final da década de 1990, inicia-se um movimento na busca por eficiência dos tribunais de distintos países, com base na percepção de que tais instituições podem ser responsabilizadas pelos resultados que alcançam, tanto do ponto de vista da organização, como com base no Estado de Direito²⁶. Nesse contexto, surge o debate sobre como medir o desempenho de juízes(as), considerando que também deve ser preservada a sua independência.

A abordagem da *New Public Management* (NPM), denominada no Brasil de Nova Administração Pública e de Administração Pública Gerencial, abriu caminhos

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

para que conceitos de administração utilizados em empresas fossem adaptados ao setor público, como a gestão de competências²⁷.

A ideia de competência como diferenciador crítico de desempenho no trabalho foi proposta por McClelland²⁸, tornando-se uma prática comum a implantação de modelos de gestão de competência no âmbito da administração pública. O desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras²⁹.

Ressalte-se que a implantação de modelos de gestão de competências nos tribunais geralmente circunscrevem-se a servidores administrativos, como é o caso do Brasil. 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 capítulo tem por objetivo investigar a possibilidade de avaliar o desempenho gerencial 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 celeridade³⁰, relacionadas a indicadores quantitativos, como índice de julgamento.

A gestão de competências constitui uma abordagem de gestão em organizações que têm 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

27 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.

28 MCCLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1–14, p. 13

29 GUIMARÃES, Tomas de Aquino, A nova administração pública e a abordagem da competência, *RAP* 34(3):125-40, Maio/ Jun. 2000, p. 3 .

30 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.

como um todo, até o nível do indivíduo³¹. Essa abordagem tem sido analisada com base em três vertentes de pensamento: a Escola Francesa, a Escola Americana e a vertente integradora.

2.1.1 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 complexos³².

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 somente possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional. Assim, a competência é a faculdade de usar a instrumentalização tanto de recursos pessoais (saberes, saber-fazer, aptidões ou qualidades e experiências acumuladas) como de recursos de seu meio (máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais) de maneira pertinente³³.

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

31 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, jan.-mar. 2001, p. 14-15.

32 ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS – ENFAM; KUENZER, Acacia Zeneida (Coord.). **Diretrizes Pedagógicas da ENFAM**. Brasília: ENFAM, 2017, p. 20.

33 LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003, p. 93.

coletivos, disponíveis sob formas diversas nas situações de trabalho, por vezes disponibilizados pela organização, tais como procedimentos, boas práticas, formações, entre outros³⁴.

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(a) juiz(a) 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 adequadas³⁵. Assim, o(a) juiz(a) que não dispõe de equipe suficiente, instalações, equipamentos e recursos tecnológicos adequados, mesmo que detenha todas as competências necessárias ao bom exercício de suas atribuições, não conseguirá desempenhá-las a contento.

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

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

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

35 ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS – ENFAM; KUENZER, Acacia Zeneida (Coord.). **Diretrizes Pedagógicas da ENFAM**. Brasília: ENFAM, 2017, p. 23.

2.1.2 As Escolas Americana e Integradora

McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) formaram a base da chamada Escola Americana, definindo competência como o conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior ou lidar com uma situação³⁶.

Essa vertente de pensamento traz a definição de competência focada em três elementos, quais sejam, “conhecimentos”, “habilidades” e “atitudes” (CHA). Por “conhecimentos”, entende-se o “saber em ação”, o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências. A definição de “habilidades” está ligada ao “saber fazer”; é a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais. Por fim, “atitudes”, de acordo com essa concepção, é o “querer saber”, a ação particularizada diante de um contexto ou situação. Esse tripé é definidor das competências específicas de certo cargo. A partir daí, deve ser realizado o paralelo entre o perfil real e o perfil que se espera de cada pessoa, bem como as lacunas que correspondem aos pontos a serem desenvolvidos³⁷.

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 insere³⁸. Concentrar a análise do desempenho no indivíduo protege

36 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.

37 DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. São Paulo: Atlas, 2017, p. 7

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

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 trabalhadores³⁹. 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 americana⁴⁰. Sob essa ótica, competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais agregam valor a pessoas e organizações.

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

O conceito de competência adotado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na Resolução 240/2016 se amolda à escola francesa, pois o Conselho 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 CNJ⁴¹ 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

39 LIMA, Cláudia 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.

40 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, jan. 2018, p. 38.

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

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 se encontram em estágios de desenvolvimento distintos de um processo geralmente longo. A preocupação com o tema levou à publicação da obra *Gestão por Competências no Judiciário: compartilhando Experiências*⁴². Nesse sentido, o empenho do CNJ poderia enquadrar-se na concepção da prática *competency libraries*⁴³, que visa capitalizar a experiência adquirida em outros projetos de modelagem de competências, seja em outros tribunais ou em outro lugar na mesma organização. A vantagem seria adotar o modelo como ponto de partida. Por outro lado, a longa lista pode resultar na escolha de elevado quantitativo de competências, de forma dissonante da prática real de tribunais.

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

42 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. v. 1. Brasília: CNJ, 2017 e ____ **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. v. 2. Brasília: CNJ, 2018.

43 CAMPION, Michael A.; FINK, Alexis A.; RUGGERBERG, Brian J.; CARR, Linda; PHILLIPS, Geneva M.; ODMAN, Ronald B. Doing Competencies Well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, v. 64, n. 1, fev. 2011, p. 245.

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

O estudo de caso desenvolvido neste capítulo parte do projeto Gestão por Competência no TJMG para, em seguida, analisar criticamente o modelo de gestão de competências dos servidores desse tribunal, dentro do seu contexto, a fim de aferir se, na prática, ele atende ao seu propósito, buscando-se, a partir dessa experiência, extrair diretrizes para um modelo que possa ser utilizado para o caso dos(as) juízes(as). Após, investiga-se a possibilidade de criação e implementação de um modelo de gestão de competências e de avaliação de desempenho para os(as) juízes(as) que considere o seu contexto, não interfira na sua independência e busque resultados efetivos.

2.3.1 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 etapas⁴⁴: 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 Eboli⁴⁵ que conceitua competência como sendo a forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto, de modo a agregar valor para a organização na qual está inserida (competência em ação). Essa agregação de valor implica em uma contribuição efetiva da pessoa ao patrimônio de conhecimento da organização.

O mapeamento de competências foi realizado por uma consultoria externa que, após a análise documental dos atos normativos e do Planejamento de Metas do

44 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário**: compartilhando experiências. v. 1. Brasília: CNJ, 2017, p. 21.

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

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 coordenadores⁴⁶.

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

Para o “Mapeamento das Competências Gerenciais”⁴⁷ 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.

O projeto “Avaliação de Desempenho por Competências de Gestores e Servidores” constitui-se a etapa seguinte do Programa Gestão por Competências e está alinhado ao macrodesafio 10, que se constitui na “Otimização da Gestão de Pessoas”, atualizado no Planejamento Estratégico do TJMG de 2021-2026⁴⁸.

46 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Op.cit. p. 21.

47 Ibidem.

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

Após elaborada a proposta do novo instrumento, foram realizados seis *workshops* com gestores da Justiça de Primeira Instância e da Secretaria do Tribunal de Justiça. O objetivo foi apresentar a proposta elaborada, colher as sugestões e validar a conceituação, a descrição e os indicadores do instrumento. Com o mesmo objetivo, a fim de ampliar a amostra, também foi disponibilizada pesquisa eletrônica para 39 juízes e outros gestores. Participaram dessa fase 97 gestores, entre juízes e servidores⁴⁹

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 Competências⁵⁰

A Capacitação por Competências foi realizada a distância, tendo em vista o público-alvo de mais de mil juízes(as) e mais de 14 mil servidores(as)⁵¹. 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 um modelo de gestão proposto pelos formadores Carlos Haddad e Luís Pedrosa, realizada em seis unidades judiciárias⁵².

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

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

49 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. v. 1. Brasília: CNJ, 2017, p. 25.

50 Ibidem.

51 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.

52 HADDAD, Carlos Henrique Borlido. Desenvolvendo habilidades gerenciais em juízes. **Revista CEJ**, Brasília, v. 24, n. 79, jan.-jun. 2020, p. 2.

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) define 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 adiante:

Tabela 1 – Formulário de Avaliação de Desempenho por Competência - TJMG

Avaliação de desempenho por competência								
Competência	Indicador	Nota						
		1	2	3	4	5	6	7
Ação Inovadora	Contribui com sugestões e ações para melhoria contínua dos serviços prestados pelo TJMG.							
	Facilita a implementação de projetos e iniciativas inovadoras para o trabalho.							
Competência Técnica Gerencial	Aplica o conhecimento técnico específico na área de trabalho em que atua.							
	Busca a atualização dos conhecimentos e informações necessários à realização do seu trabalho, por meio de desenvolvimento profissional e pessoal.							
Comunicação e Integração Institucional	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	Compartilha conhecimentos e informações referentes a sua área de atuação.							
	Mantém atualizadas informações referentes ao processo de trabalho de sua área.							
Gestão de Pessoas e Liderança de Equipe	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 de Processo de Trabalho Judicial	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	Monitora a execução do trabalho e toma decisões direcionadas ao alcance dos resultados definidos pela							

Gerenciais	sua área.								
	Realiza as atividades profissionais com foco no alcance dos objetivos e metas da área/instituição.								
Visão Sistêmica Gerencial	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								

Fonte: 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.

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

A ergonomia é a ciência que tem como fundamento teórico a qualidade de vida no trabalho (QVT). Surgiu como uma forma de reação às condições precárias às quais os trabalhadores eram submetidos na concepção capitalista tradicional do trabalho, representada pelo taylorismo e o fordismo, baseada na capacidade e dedicação dos indivíduos e consequente produtividade⁵³. QVT é considerado um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho, que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências

53 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. 16.

de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais⁵⁴.

Há duas abordagens principais para QVT. A visão clássica, de caráter assistencialista, é predominante. Baseia-se na responsabilização do trabalhador por sua QVT, desenvolvida por meio de atividades de natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam, além da ênfase na produtividade. São exemplos de QVT de caráter assistencialista as atividades orientadas para o bem-estar físico (ginástica laboral, massagens e cursos de dança, por exemplo) ou com a proposta de equilibrar aspectos físicos e emocionais (tai chi chuan, ioga, coral etc.)⁵⁵. Tais atividades visam trazer bem-estar, mas são vistas como paliativas.

A segunda corrente é denominada preventiva, na qual a QVT é concebida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais⁵⁶. Assim, a produtividade deixa de ser o foco exclusivo de QVT e passa a ser consequência.

Analisando as atividades de QVT desenvolvidas pelo TJMG, voltadas majoritariamente para a saúde, pode-se afirmar que o Tribunal se filia à abordagem assistencialista⁵⁷. Lemos⁵⁸ 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

54 FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012. p. 173.

55 FERREIRA, Rodrigo R.; FERREIRA, Mário César; ANTLOGA, Carla Sabrina *et al.* Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **R.Adm.**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 4, abr./jun. 2009.

56 FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, jul./set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 31 jan. 2021.

57 Em 2020 foram desenvolvidas as seguintes atividades QVT no TJMG: Avaliação ergonômica de postos e setores de trabalho, Acompanhamento Psicossocial, Ginástica Laboral, Atenção em Saúde Bucal, Combate ao mosquito *Aedes Aegypti*, Campanha de vacinação contra a gripe, Campanhas Maio Roxo, Setembro Amarelo, Outubro Rosa, Novembro Azul e Dezembro Laranja e Saúde em Cena (Fonte: E-mail de 02/02/2021 enviado pela Coordenação de Qualidade de Vida no Trabalho (COVIT), vinculada à Gerência de Saúde no Trabalho (GERSAT) e à Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos (DEARHU)

58 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. 66

realizado pela Gerência de Desenvolvimento e Acompanhamento das Carreiras da Escola Judicial do TJMG (GEDAC/EJEF) em 122 unidades judiciárias – ao qual a presente pesquisa teve acesso – demonstrou que apenas 18% dos questionários QVT foram preenchidos, o que impede uma análise mais precisa acerca da liderança do(a) juiz(a) e/ou gerente de secretaria da unidade.

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

Ao implantar o programa na unidade judiciária, o primeiro passo é a realização pelo(a) juiz(a) e sua equipe da “Diagnose de unidade judiciária”, através de um formulário padronizado. Neste formulário, é apresentada à unidade judiciária uma planilha com variação anual do acervo dos últimos 10 anos, além do índice de baixa e de produtividade, distribuição média mensal e outros indicadores. A Diagnose é a identificação das anomalias que estejam prejudicando a produção de resultados esperados pela unidade judiciária e baseia-se nos seguintes grupos temáticos: Gestão histórico-estatística, Gestão de metas do CNJ, Produtividade, Leiaute, Acervo, Processos de Trabalho, Conhecimento, Gestão de Pessoas e Sustentabilidade⁵⁹. Ao final, o(a) juiz(a) deve realizar uma análise conclusiva da diagnose da unidade judiciária, destacando os principais gargalos a serem trabalhados na próxima etapa.

O segundo passo consiste no “Plano Estratégico da unidade judiciária”. A partir da identificação, na diagnose, de pontos que precisam ser melhor trabalhados, o(a) juiz(a) e sua equipe elaboram um plano de metas, que deve seguir o método SMART⁶⁰. Esse método pressupõe que as metas devem ser específicas, mensuráveis, atribuíveis, realistas e temporais. Tais metas são examinadas pelo Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância, vinculado à Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG (NUPLAN) e submetidas à homologação do Corregedor-Geral de Justiça, com vigência de 2 anos⁶¹.

59 VALLE, Marcus Vinicius Mendes do. **Gestão Estratégica de unidades judiciárias: desdobramento de 4º nível: gestão judiciária aplicada**. Belo Horizonte: Conhecimento, 2017, p.19.

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

61 Art. 4º da Resolução 827/2016.

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

O DPE foi aplicado em 44 unidades judiciárias de Primeira Instância (Vara Única), 36 de Segunda Instância e 46 de Instância Especial até 8/3/2021, segundo informação fornecida pelo Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância, vinculado à Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG (NUPLAN)⁶².

A presente pesquisa analisou os 82 relatórios trimestrais de acompanhamento enviados pelas unidades judiciárias que concluíram o ciclo anual no período de 2018 a 2020⁶³. Para sistematizar os dados obtidos, foi utilizado o software Iramuteq. Foram analisados e inseridos todos os textos dos 82 relatórios no referido software, utilizando-se o Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD)⁶⁴, com o objetivo de organizar e classificar as respostas das varas. Valendo-se

62 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) Diagnóstico 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 trimestrais pelos juízes durante o prazo de vigência do programa, a fim de informar a evolução da consecução das metas estabelecidas no Plano Estratégico, bem como as possíveis anomalias surgidas durante o percurso.

63 Até 8/3/2021, 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).

64 “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 da CHD. Com base nas classes escolhidas, o programa calcula e fornece os segmentos de texto mais característicos de cada classe (corpus em cor) permitindo a contextualização do vocabulário típico de cada classe.” (CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ.

desta metodologia, tem-se que os obstáculos apontados pelas unidades judiciárias para a concretização das metas fixadas no Plano Estratégico podem ser classificados em 3 classes, conforme Figura 1.

Figura 1 – Obstáculos para consecução de metas de desempenho de unidades judiciais



Fonte: dados da pesquisa.

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

Em matéria de gestão de pessoas, as principais não conformidades apontadas nos relatórios quadrimestrais pelos(as) juízes(as) 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 Processo Judicial Eletrônico (PJe), em especial as instabilidades no funcionamento desse sistema, principalmente no período da tarde; perda de etiquetas após atualização do sistema; e inconsistências em relatórios gerenciais. O impacto da pandemia da COVID-19 também influenciou negativamente a consecução das metas estabelecidas.

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 indisponibilidade⁶⁶. O relatório analítico propositivo, produzido pela Fundação Getúlio Vargas, analisou quantitativa e qualitativamente o impacto da implantação do Pje na produtividade dos tribunais. Em relação ao TJMG, reconheceu-se que a instalação e implantação do sistema envolve desafios tecnológicos e logísticos não triviais que implica um período de transição com interrupções do serviço. Essas interrupções (períodos nos quais o sistema está “fora do ar”), por sua vez, reforçam os preconceitos em relação ao Pje por parte dos servidores e já chegaram a motivar protestos de setores da advocacia e jurisdicionados contra a implantação do Pje⁶⁷.

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 eletrônicos. Na verdade, a situação do contexto pode ser relatada pelo avaliado em campo próprio do formulário de avaliação, no entanto, não se tem notícia de que esses relatos sejam utilizados na melhoria da gestão de unidades judiciais.

Embora a avaliação de desempenho dos servidores seja um dos instrumentos à disposição do gestor para o acompanhamento da atuação daqueles, essa aferição não se efetiva na prática. Ou seja, apesar de o instrumento ter um grande potencial, é muitas vezes subutilizado. Além disso, não há uma efetiva compilação das avaliações de desempenho e consolidação dos resultados, razão pela

66 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). Além dos sistemas administrativos: RUPE (Repositório Unificado de Procedimentos Eletrônicos é um sistema que concentra e gerencia módulos independentes, como alvará de soltura eletrônico, por exemplo, permitindo a integração de informações entre esses módulos e entre esses e os sistemas de acompanhamento processual: SISCOM, SIAP, Sistema CNJ, PJe e SEEU), SEI (Sistema Eletrônico de Informações) e malote digital.

67 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, **Relatório Analítico Propositivo. Justiça Pesquisa. Políticas Públicas do Poder Judiciário. Uma Análise quantitativa e qualitativa do Impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na produtividade dos Tribunais**, 2018, p.266.

qual o processo avaliativo não oferece alternativas para o enfrentamento de anomalias de forma ampla no TJMG, nem são extraídas inferências úteis para a capacitação e desenvolvimento de competências dos servidores. Desse modo, a avaliação de desempenho, essencial dentro de um modelo de gestão de competências, pode se tornar um ato meramente formal e descontextualizado da realidade das unidades judiciárias.

2.3.3 Gestão de Competências Gerenciais de Juízes

Enquanto a avaliação de desempenho é aplicada a servidores de distintos níveis hierárquicos, de forma geral, não há mensuração das competências gerenciais dos(as) juízes(as) ao longo da carreira. Presume-se que o bom desempenho da unidade judiciária pressupõe a sintonia entre o gabinete e a secretaria, em uma combinação harmônica que resulta no conceito de competência coletiva. Parafraseando Lacan, Le Boterf⁶⁸ 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 delas⁶⁹.

No TJMG, os(as) juízes(as) 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 mostra a tabela abaixo:

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

69 Ibidem, p. 230.

Tabela 2 – Avaliação da Gestão – Desdobramento do Planejamento Estratégico – TJMG

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 virtuais 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

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

Nessa avaliação, realizada no início da carreira, também são entrevistados alguns *stakeholders*, tais como gerentes de secretaria, demais juízes(as) da comarca, promotores(as) de justiça, advogados(as), defensores(as) públicos(as) etc. Todavia, não há outro momento durante a trajetória profissional em que as competências do(a) juiz(a) quanto à gestão judicial sejam avaliadas, salvo em ações correccionais. Passasse a considerar a produtividade da unidade judiciária como a medida de desempenho bom (ou não) do(a) juiz(a) e, via de consequência, da sua equipe.

No geral, considera-se que as atividades dos(as) juizes(as) são a essência do desempenho judicial, isso porque são eles(as) 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 juizes(as) são agregados e utilizados para indicar o desempenho de varas, comarcas, tribunais e, até mesmo, de judiciários nacionais⁷⁰

A gestão de competência afigura-se como uma possibilidade de medição baseada em uma visão detalhada do desempenho do(a) juiz(a) e almeja codificar os aspectos mais relevantes para que seja exercida a liderança voltada para uma prestação jurisdicional célere e de qualidade.⁷¹ Guimarães ressalta que a abordagem da competência pode ser utilizada tanto para promover a prestação de um serviço público com qualidade e tornar os padrões de gestão de organizações públicas mais flexíveis e empreendedores, quanto para reforçar a exclusão social, através da redução de pessoal, tanto nos escalões mais altos quanto na base das organizações públicas⁷²

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 responsiva⁷³. Nesse sentido, na gestão de competências, é necessário algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à instituição identificar seus *gaps* (lacunas) de competências, tanto no nível individual como no organizacional, como apontam Brandão e Guimarães⁷⁴. 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

70 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. 12, mar.-abr. 2013.

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

72 GUIMARÃES, Tomás de Aquino, A nova administração pública e a abordagem da competência, RAP 34(3):125-40, Maio/ Jun. 2000, p. 14.

73 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. 8, jul. 2000.

74 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. 13, jan.-mar. 2001.

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 pessoas de forma ampla, oferecendo oportunidades de crescimento, retirando o foco apenas das performances profissional e organizacional⁷⁵.

Desse modo, constata-se que a inclusão do(a) juiz(a) no modelo de gestão de competências gerenciais no Poder Judiciário – hoje existente apenas para servidores – pode auxiliar na diagnose de fatores que precisam ser aprimorados, partindo da premissa de que o desempenho de juízes(as) deveria ser considerado como o resultado de uma combinação de variáveis individuais, relacionais e contextuais⁷⁶.

Além do mapeamento de competências do(a) juiz(a), 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.⁷⁷

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 estatística⁷⁸, tornando-se um sistema social que pode aprender com o *feedback*⁷⁹.

75 Ibidem.

76 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. 396, mar.-abr. 2013.

77 Ibidem Nota 70.

78 NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance?. **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, jan. 2011, p. 15.

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

2.4 Contribuições do estudo de caso

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

Com base nas diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e nas teorias sobre competência, constata-se que, como é necessário considerar o contexto do trabalho, 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(a) juiz(a) e como eali-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.

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

Um modelo de gestão de competências aplicado aos juízes(as) deveria, inicialmente, compatibilizar a medição de desempenho e a sua independência, o que

pode ser conseguido através do envolvimento dos(as) juízes(as) nas discussões sobre o melhor formato a ser adotado. Um dos objetivos principais da avaliação de desempenho deve ser permitir ao tribunal, a partir da consolidação dos dados, identificar lacunas na sua formação e propor orientações para que haja o desenvolvimento de competências, tanto no nível individual como no organizacional. Vale dizer, o foco não deveria ser apenas nas performances profissional e organizacional, mas primordialmente no desenvolvimento das competências de juízes e servidores de forma ampla, oferecendo oportunidades de crescimento.

O mapeamento das competências e a consolidação da avaliação de desempenho dos(as) juízes(as) 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(a) juiz(a).

A partir dessas premissas, poderia ser desenvolvido um modelo de gestão de competências e de avaliação de desempenho para os(as) juízes(as), visando ao acompanhamento de forma permanente durante toda a sua carreira, 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 se torne mera formalidade.

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

A mensuração do desempenho do Judiciário envolve questões multidimensionais, que faz com que as variáveis explicativas comumente pesquisadas, tais como disponibilidade de recursos humanos, alcancem apenas uma parte do fenômeno⁸⁰. Os(as) juízes(as) são a liderança principal nas unidades judiciárias e ditam o compasso do que é produzido pela equipe formada no âmbito da justiça estadual pelo(a) gerente de secretaria e servidores. No entanto, há uma lacuna em relação a quais seriam as competências dos(as) juízes(as) que mais precisam ser aprimoradas para que as varas judiciais melhorem a sua produtividade e a qualidade da prestação jurisdicional.

Neste capítulo, serão investigadas quais as competências gerenciais do(a) juiz(a) que mais impactam no desempenho das unidades judiciárias, bem como a inter-relação entre essas competências para a produção da melhoria de desempenho. A pesquisa se desenvolveu a partir de uma linha crítico-metodológica, analisando-se as teorias sobre competências na prática de unidades judiciárias. Além disso, também foi realizado 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 o modo como as entrevistas foram realizadas, até se atingir o ponto de saturação. Analisa-se o conteúdo dessas entrevistas, buscando-se agrupá-las e categorizá-las de acordo com as oito competências que compõem o modelo do TJMG. Além disso, também foi possível identificar outros fatores que possam ter contribuído para o desempenho da unidade. A partir da identificação dos aspectos mais recorrentes nas entrevistas acerca da atuação do juiz como gestor, foram identificadas as competências mais relevantes para a consecução dos resultados obtidos pela vara judicial. Por fim, busca-se analisar

80 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, p. 3. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6172202107>. Acesso em: 10 ago. 2021.

como ocorre a inter-relação entre essas competências na prática, o que parece ter sido fundamental para o desempenho da unidade.

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

Como já mencionado, a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, definida pelo CNJ, é orientada para o aprimoramento contínuo das condições de trabalho desde a concepção ergonômica dos espaços, instrumentos e processos de trabalho, abrangendo o retorno da experiência de servidores, juízes e demais envolvidos. Essa política reflete diretrizes adotadas pelos tribunais no sentido de que as ferramentas de gestão de pessoas, tais como avaliação de desempenho, voltam-se majoritariamente para os servidores, excluindo a avaliação das competências gerenciais de juízes, apesar do movimento crescente que indica que o(a) juiz(a) deve assumir o papel de gestor(a). O crescimento da importância da atividade gerencial no papel do(a) juiz(a) tem provocado conflitos e ambiguidades em relação a seu desempenho. Esse tipo de conflito comumente ocorre porque os(as) juízes(as), ao desempenharem a sua função na unidade judiciária, acumulam atividades de natureza judicial e administrativa, bem como precisam acomodar demandas e expectativas das partes que geralmente são contrárias e conflitantes⁸¹.

Como não há avaliação do desempenho gerencial específica para os(as) juízes(as) esta pesquisa, frise-se novamente, valeu-se, como ponto de partida, do modelo de gestão de competências aplicado pelo TJMG a seus servidores, para proceder à análise das competências gerenciais dos(as) juízes(as). 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(a) juiz(a).

Como se sabe, é comum atribuir o bom desempenho de uma unidade judiciária ao engajamento das lideranças na gestão da unidade. Todavia, não está claro como se opera esse comportamento. Por isso mesmo, visando descrever que tipo de conhecimentos, habilidades e atitudes empregados em determinado contexto

81 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.

gera resultados superiores, a pesquisa considera as oito competências aplicadas a servidores do TJMG (vide Tabela 1) para, a seguir, delimitar e contextualizar tais competências no contexto de unidades judiciárias.

A competência “ação inovadora” implica em “fazer as coisas de maneira diferente” e “fazer melhor”⁸² A inovação incremental parece ser melhor acolhida pelo ambiente formal e hierarquizado encontrado no Poder Judiciário, em contraposição à inovação radical ou disruptiva. Sousa & Guimaraes⁸³, em revisão do estado da arte sobre inovação e desempenho judiciais, identificaram 21 artigos empíricos de inovação no Judiciário, sendo três na dimensão organizacional, 12 na dimensão político-legal e seis na dimensão tecnológica, todos caracterizados como inovação incremental.

A competência “técnica gerencial” constitui uma espécie de metacompetência, isto é, inclui um conjunto de outras competências. No caso concreto, a competência gerencial seria o conjunto das oito competências descritas na avaliação de desempenho dos servidores do TJMG. Em linhas gerais, o gestor é aquele que alcança objetivos por intermédio de outras pessoas, realizando, de forma adequada, a coordenação de equipes nas atividades típicas do ciclo administrativo (planejamento, organização, coordenação/acompanhamento e controle). Dito de outro modo, gestores públicos competentes são “criadores de sentido profissionais” que sabem como perceber pistas políticas, estímulos e gatilhos e relacioná-los com questões novas ou já existentes⁸⁴

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 informações⁸⁵.

82 77 BAXTER, David; SCHOEMAN, Magnus; GOFFIN, Keith. New delivery models and better outcomes. **Cranfield School of Management**, UK, dez. 2011, p. 14.

83 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, abr./jun. 2014, p. 326.

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

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

A “gestão da informação”, também conhecida como gestão do conhecimento, é o processo pelo qual é aplicada a abordagem sistemática para a coleta, a estruturação, o gerenciamento e a disseminação do conhecimento através da organização, com o objetivo de se trabalhar mais rapidamente, usar as melhores práticas e registrar as lições aprendidas⁸⁶. 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 coletivo⁸⁷.

Já a “Gestão de Pessoas e Liderança de Equipes” é uma competência que inclui o conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação entre as expectativas da organização e das pessoas que nela trabalham, para que ambas possam realiza-las a longo prazo, como aponta Dutra⁸⁸. 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 decisões⁸⁹.

A “Gestão de Processo de Trabalho Judicial” está relacionada à eficiência, vista como a capacidade de um sistema judicial de processar casos sem atrasos excessivos. Ineficiência se refere a uma situação em que há a presença de “variações não controladas” nos atrasos, aquelas que surgem de distorções sistêmicas que não são inerentes ao próprio processo e que podem ser identificadas e eliminadas, mas não são⁹⁰. 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 processo⁹¹

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

87 HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luis Antônio Capanema. **Manual de administração judicial: enfoque prático**: volume 2. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019, p. 217.

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

89 TRENTIN, L. (2021). People Management Practices: An Analysis From The Perspectives Of Managers And Non-Managers. **Revista Alcance**, 28(1), p. 85.

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

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

A “Orientação para Resultados Gerenciais” é entendida como um processo participativo que envolve a discussão dos objetivos pela equipe, fazendo com que todos se comprometam⁹². Segundo esse autor (p. 57), sob condições adequadas, metas rígidas e específicas são forças motivadoras viáveis que podem levar ao alto desempenho nas organizações.

Finalmente, a “Visão Sistêmica Gerencial” diz respeito à capacidade de compreender a rede complexa de interações entre os servidores, bem como identificar os pontos de alavancagem para resolver os problemas da organização⁹³.

3.2 Contribuições da metodologia utilizada

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

Visando proceder ao recorte para o presente estudo de caso, inicialmente foram 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, como já visto. Como regra, as varas únicas representam o início da carreira para juízes e possuem a mesma competência jurisdicional, a qual abarca todas as questões que necessitam de um provimento jurisdicional nas respectivas localidades.

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

92 AMAH, E.; NWUCHE, C. A.; CHUKUIGW, N. Result Oriented Target Setting and Leading High Performance Teams. **Industrial Engineering Letters**, v. 3, n. 9, 2013, p. 47-48.

93 VEMURI, P.; BELLINGER, G. Examining the Use of Systemic Approach for Adoption of Systems Thinking in Organizations. **Systems**, v. 5, n. 3, jun. 2017, p. 2. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/systems5030043>. Acesso em: 19 jul. 2021.

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

Em primeiro lugar no ranking, 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 como 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 TJMG⁹⁴. Repise-se que o DPE se enquadra na metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), com a implantação das seguintes etapas a serem desenvolvidas pela unidade judiciária e apresentadas à Corregedoria de Justiça: 1ª) Diagnóstico 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, a Comarca de Espinosa apresentou Índice de Julgamento de 116%, Índice de Baixa de 29%, redução de processos paralisados de 93% e redução do acervo em 11,51%. Para identificar o que levou a referida Comarca a alcançar os indicadores apontados, partiu-se das oito

94 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/>

competências gerenciais⁹⁵ descritas na avaliação de desempenho e aplicada a gerentes de secretaria e outros cargos gerenciais⁹⁶ as quais foram acima identificadas e delimitadas.

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

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? Em um primeiro momento, cogitou-se perguntar aos entrevistados(as) sobre a relevância de cada uma das competências na atuação do magistrado, o que foi evitado, visando afastar um viés que pudesse comprometer a pesquisa. Considerou-se uma boa entrevista aquela em que o(a) entrevistado(a) fala sobre o que é verdadeiramente

95 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. v. 1. Brasília: CNJ, 2017, p. 25

96 Vide Tabela 1.

importante para ele, e em que o pesquisador obtém uma certa saturação dos temas tratados⁹⁷.

Inicialmente, as entrevistas foram transcritas em arquivo de texto e em seguida foi realizada a leitura dessas transcrições, uma das fases da pré-análise⁹⁸. 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 documentos⁹⁹. Partiu-se da lógica dedutiva, uma vez que as categorias de análise foram fixadas anteriormente à coleta de dados¹⁰⁰ 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 com base nas competências descritas na avaliação de desempenho aplicada aos servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG, quais sejam: ação inovadora; competência técnica gerencial; comunicação e integração institucional; gestão da informação; gestão de pessoas e liderança de equipes; gestão de processo de trabalho judicial; orientação para resultados gerenciais; e visão sistêmica gerencial. Adicionalmente, foram criados outros dois códigos, a partir de falas dos entrevistados: 1) ampliação do quadro de pessoal; e 2) cooperação entre juízes.

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

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

99 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, set. 2016, p. 96.

100 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, 2017, p. 237. Disponível em: <https://doi.org/10.4013/fem.2017.192.08>. Acesso em: 10 ago. 2021.

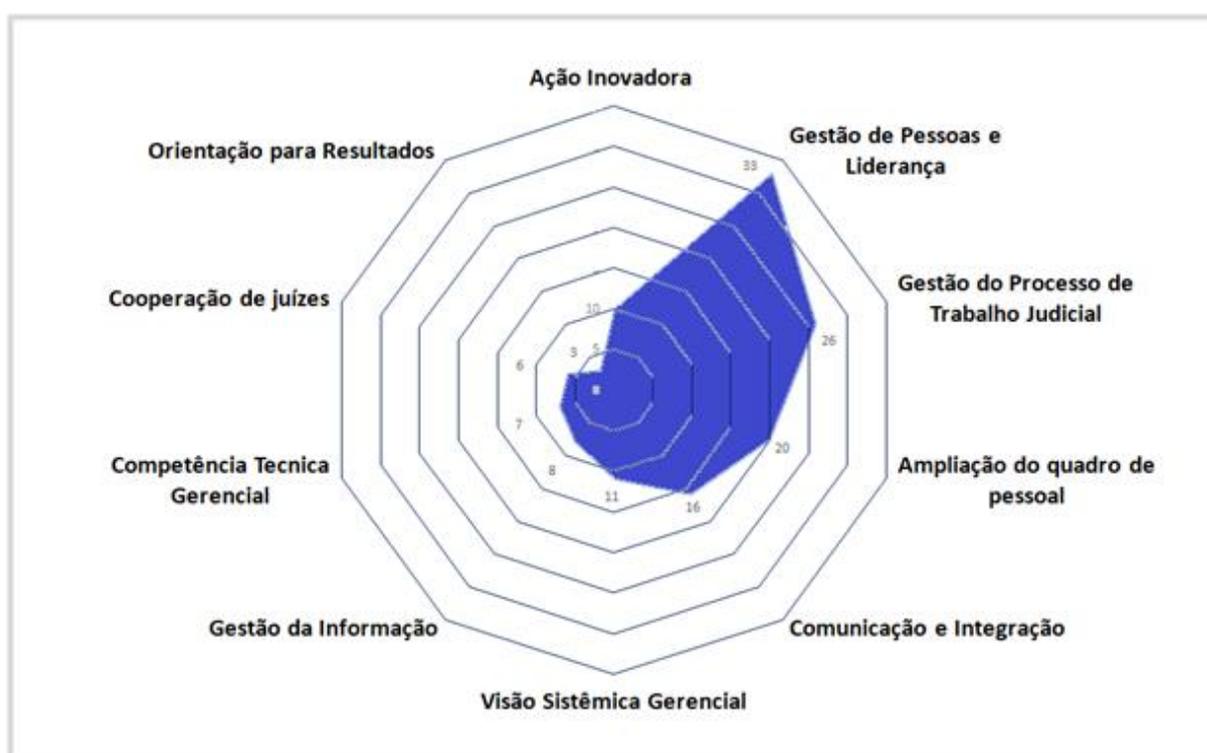
3.3 Discussão dos Resultados

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

3.3.1 Competências gerenciais mais relevantes

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

Figura 3 – Competências gerenciais indicadas nas entrevistas



Fonte: dados da pesquisa.

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 ao chegar em Espinosa o juiz¹⁰¹ se reuniu com a equipe e pediu o apoio de todos. A liderança do juiz valorizou o entrosamento e o sentimento de pertencimento dos servidores. 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 juiz 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. Infere-se que a atuação do juiz como líder e gestor de pessoas influenciou o aumento do índice de julgamento. Os depoimentos adiante traduzem esse resultado:

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

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

O comportamento do líder é analisado com mais ênfase à tarefa (clarificação, planejamento, monitoramento de atividades e solução de problemas); às pessoas (suporte, desenvolvimento, reconhecimento e empoderamento); à mudança

101 Juiz que atuou no período de 1º/7/2018 a 1º/7/2019.

(defesa, visão, incentivo à inovação, facilitação do aprendizado coletivo) ou ainda no fato de ter uma orientação externa (*networking*, monitoramento do mercado, representação externa)¹⁰². Os estudos sobre liderança focalizam prioritariamente o líder, suas interações/relações com as pessoas e alguns impactos organizacionais, mas pouco articulam as quatro dimensões acima citadas, as quais posicionariam o líder como o elo fundamental no alinhamento organizacional¹⁰³. 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)¹⁰⁴. 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 nº 6 destacou que o juiz dava muita importância às conciliações. Foi mencionado, também, que quando o réu possuía mais de um processo criminal, os autos eram enviados, ao mesmo tempo, para o Ministério Público e, em seguida, para o advogado de defesa, visando dar maior celeridade aos casos. O novo ritmo de trabalho diminuiu atos desnecessários e despachos interlocutórios.

A capacidade de gerenciar as diversas áreas da unidade judiciária, evitando o chamado “tempo morto do processo”, assim como a dedicação ao trabalho por parte do juiz, além do expediente forense, também foram destaque para os entrevistados. O juiz estabeleceu metas quantitativas e qualitativas, as quais eram aumentadas gradativamente, até se conseguir zerar o estoque de sentenças, de aproximadamente 2.000 processos. Nesse sentido, os mapas gerenciais do SISCOM¹⁰⁵ eram utilizados

102 YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, set. 2012, p. 68. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088>. Acesso em: 19 jul. 2021.

103 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, Jan./Fev. 2017, p. 50.

104 Ibidem p. 54.

105 Sistema de Informatização dos Serviços das Comarcas (referente aos processos físicos).

para acompanhar as ações determinadas pelo juiz. A necessidade de conciliar gestão de pessoas com gestão de processos foi acentuada nos seguintes termos: “[...] não se pode falar na unidade judiciária em gestão de pessoas dissociada da gestão de processos, porque é a nossa ferramenta de trabalho [...], se você não fizer gestão de processos você vai trabalhar muito e produzir pouco”. (Entrevista nº 3).

Em terceiro lugar, com 20 citações, figurou o fator **ampliação do quadro de pessoal**. Trata-se de um recurso e não necessariamente uma competência gerencial, alcançado por meio da competência do juiz de articular-se com órgãos externos para obter cooperação externa. Através de convênios com a Prefeitura e a Câmara Municipal dos dois Municípios que compõem a Comarca, o número de estagiários aumentou de dois para cinco. Concomitantemente, o TJMG disponibilizou um assessor para auxiliar o juiz. Assim, a formação da equipe influenciou o aumento do índice de julgamento, de acordo com a percepção de 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 nº 1)

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

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

Quatro entrevistados destacaram que a cooperação de juízes 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 27/9/2019¹⁰⁶, ou seja, após o período avaliado pela presente pesquisa, razão pela qual não pode ser considerado no período em análise.

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

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

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

106 Conforme informações fornecidas pela Coordenação do Projeto Pontualidade em 14/4/2021.

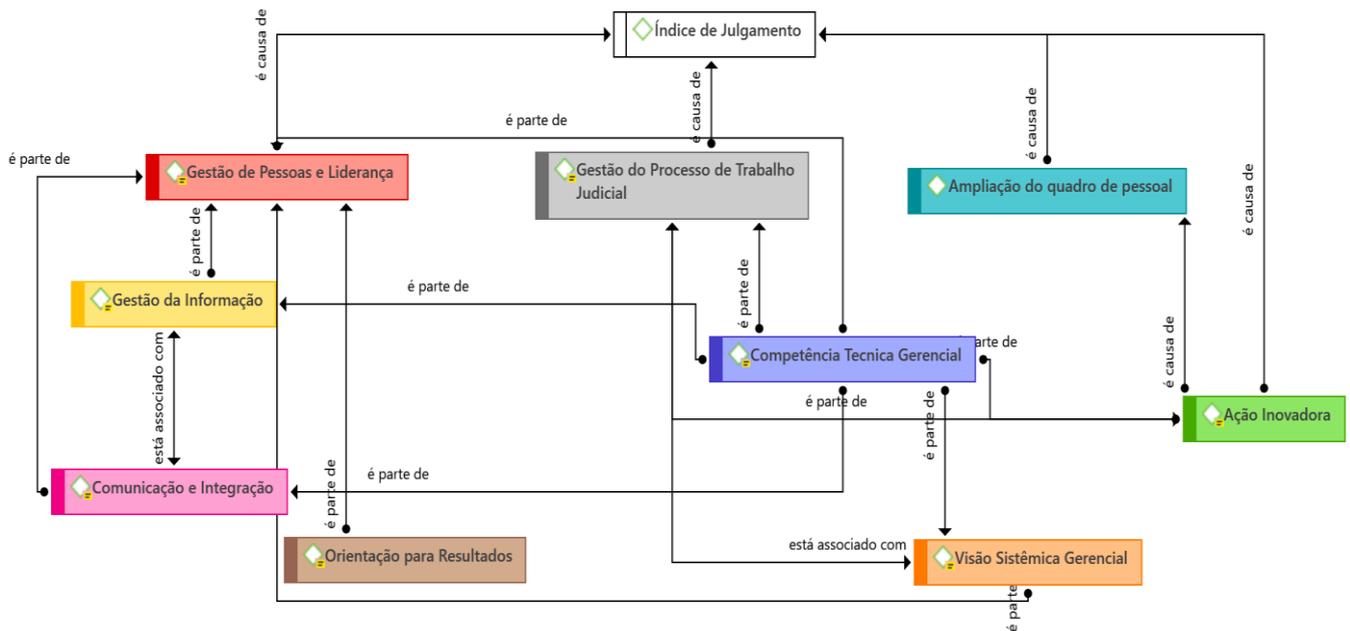
Nós passamos por muitas unidades [...] e eu via que aquilo que eu tava aprendendo na teoria ali, dentro da escola, estava sendo aplicado na prática e estava dando certo. (...) E eu vi como fluía muito mais nesses gestores que tinham essa mentalidade de planejar metas, trazer a equipe, fazer reuniões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

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

3.3.2 A inter-relação das competências e o desempenho

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

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



Fonte: dados da pesquisa.

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

Gestão da Informação, Comunicação e Integração são competências associadas que integram a competência Gestão de Pessoas e Liderança em primeiro plano, assim como Orientação para Resultados e Visão Sistêmica. Esta última, 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 R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), visando extrair uma análise lexical das entrevistas realizadas. Adotou-se a ferramenta “Nuvem de palavras”, que “agrupa as palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência”¹⁰⁷, cujo resultado está indicado na figura 5.

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

modo a motivá-los a realizar além das expectativas¹⁰⁸, através de comportamentos que se representam nas seguintes características¹⁰⁹:

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

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 resultados¹¹⁰ 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 mudanças¹¹¹ são características que também estiveram presentes na atuação do juiz, como relatado pelos entrevistados.

3.4 Impressões preliminares

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

109 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, jan.-abr. 2015, p. 205. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 26 jun. 2021. Acesso em: 26 jul. 2021.

110 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), p. 376. DOI 10.1007/s10869-009-9140-2

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

Para identificar as competências gerenciais mais importantes para o juiz, partiu-se daquelas 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. Destacou-se 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 juiz conferiu harmonia na equipe, o que se observou pela disposição para conversar com os funcionários, dar *feedback* acerca do trabalho, realizar confraternizações em recompensa ao alcance de metas e creditar o desempenho da unidade ao trabalho da equipe quando havia elogios ao desempenho da unidade.

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

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

Os resultados desta pesquisa permitem inferir que a definição das competências gerenciais do(a) juiz(a), relevantes para o bom desempenho da

atividade judicial, é uma possibilidade de mensuração da atividade do(a) magistrado(a). Além disso, a pesquisa indica a necessidade de mapeamento das competências do (a) juiz(a) e da ênfase a ser dada no elo que deve ser estabelecido entre estratégia organizacional, práticas de gestão e comportamento dos servidores.

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

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

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

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.
- BENCZE, Mátyás; NG, Gar Yein (Orgs.). **How to Measure the Quality of Judicial Reasoning**. Cham, Suíça: Springer, 2018.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, **Lacunas e Oportunidades**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017
- 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.; RUGGERBERG, 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.
- CASTIEL, S. Em busca de um terapeuta poético e lúdico. In: PRADO, L.C. (org.). **Famílias e Terapeutas**. Porto Alegre: Artmed, 1996.
- COMPARATO, Fábio Konder. "O Poder Judiciário no regime democrático, **Revista Estudos Avançados**, 18 (51), 2004, p. 152.
- 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.
- _____. **Relatório Analítico Propositivo. Justiça Pesquisa. Políticas Públicas do Poder Judiciário. Uma Análise quantitativa e qualitativa do Impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na produtividade dos Tribunais**, 2018
- 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. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2017.

_____; Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 17.

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

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

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012. p. 173.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, jul./set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 31 jan. 2021.

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 EBAP.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, jan. 2018.

FEFERBAUM, Marina; QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo. **Metodologia da pesquisa em direito - técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses** (p. 57). Editora Saraiva. Edição do Kindle.

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

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.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino, A nova administração pública e a abordagem da competência, **RAP** 34(3):125-40, Maio/ Jun. 2000

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. 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.

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. 16.

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.

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

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

MCCLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." **American Psychologist**, 28(1), 1–14, p. 13

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

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.

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

PINHEIRO, Claudia Regina Reina, O modelo gerencialista implantado no poder judiciário e o impacto na magistratura. Dissertação Doutora em Ciências Sociais, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020, p.25.

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.

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

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

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

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. 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.

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

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=Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge

Sharing and Leadership Outcomes, **Journal of Business and Psychology** (2010) 25:367–380 DOI 10.1007/s10869-009-9140-2

YIN, Robert. **Estudo de Caso** (p. 31). Edição do Kindle

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.

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