

A Gestão de Competências e a sua Contribuição Prática para o Judiciário

Tema de submissão: Métricas da justiça

Fabrizio Castagna Lunardi (Professor doutor da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados- ENFAM)

Tomás de Aquino Guimarães (Professor doutor da Universidade de Brasília UNB)

Lívia Lúcia Oliveira Borba (Mestranda na ENFAM)

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

Nesse contexto, o presente artigo tem o objetivo de investigar como avaliar o desempenho de juízes a partir de um modelo de gestão de competências e de avaliação de desempenho adotado pelo Poder Judiciário. Nesta pesquisa, será utilizada, como concepção de desempenho, as dimensões objetivas eficiência e celeridade (Gomes & Guimarães, 2013).

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

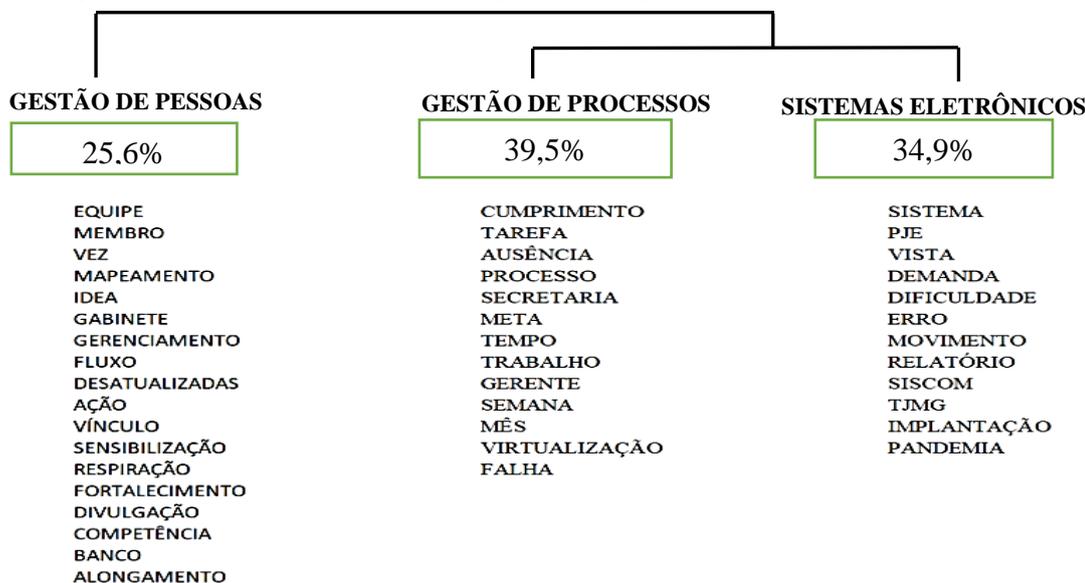
Os diferentes conceitos de competência acabam dificultando a compreensão sobre as potencialidades desse tema. A principal diferença pragmática entre as correntes americana e francesa da abordagem da competência é que a primeira analisa a competência por meio da perspectiva individual, enquanto a segunda privilegia a capacidade de mobilização de recursos e de entrega de resultados, em uma perspectiva mais coletiva do que individual. 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 (Freitas & Odélius, 2018).

No TJMG, a gestão de competências se materializa para o servidor através da avaliação de desempenho. Em um sistema eletrônico, o gestor (juiz ou gerente de secretaria, a depender da função do servidor avaliado) deve definir metas, ações e rol de aptidões necessárias para o trabalho a ser exercido pelo servidor.

De outro lado, o contexto das varas judiciais, onde as competências dos servidores são desenvolvidas e a avaliação de desempenho ocorre, pode ser verificado pelos relatórios quadrimestrais apresentados pelos juízes no programa desenvolvido pela Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG, chamado Desdobramento do Planejamento Estratégico (DPE). A presente pesquisa analisou os 82 relatórios quadrimestrais de acompanhamento enviados pelas unidades judiciárias que concluíram o ciclo anual no período de 2018 a 2019. Para sistematizar os dados obtidos, foi utilizado o software IRAMUTEQ (2021), utilizando-se o Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), a fim de organizar e classificar as

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

Quadro 2: Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) - obstáculos apontados pelas unidades judiciais para a concretização das metas fixadas pela unidade judiciária



Nota: Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) - classificação estável e definitiva (Reinert, 1990).

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

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

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

Embora a avaliação de desempenho dos servidores seja um dos instrumentos à disposição do gestor para o acompanhamento da atuação daqueles, seu potencial é muitas vezes subutilizado. Além disso, como não há uma efetiva compilação das avaliações de

desempenho e consolidação dos resultados, o processo avaliativo não apresenta alternativas para o enfrentamento de anomalias, nem são extraídas inferências úteis para a capacitação e desenvolvimento de competências dos servidores.

Enquanto a avaliação de desempenho é aplicada a servidores de distintos níveis hierárquicos, a experiência do TJMG indica que, de forma geral, não há mensuração das competências gerenciais dos magistrados ao longo da carreira.

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

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

Referências

Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001, jan.-mar.). *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* Revista de Administração de Empresas, n. 1, v. 41, p. 8-15.

Camargo, B. V. & Justo, A. M. (2021, 24 Maio). *Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ*. <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>.

Freitas, P. F. P. & Odélius, C. C. (2018, jan.). *Managerial Competencies: an analysis of classifications in empirical studies*. Cadernos EBAPE.BR, n. 1, v. 16, p. 35-49.

Gomes, A. O. & Guimarães, T.A. (2013, mar.-abr.). *Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa*. Revista de Administração Pública, n. 2, v. 47, p. 379-401.

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

