

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE JUÍZES E DESEMPENHO JUDICIAL. UMA ANÁLISE EM VARAS ÚNICAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS

Lívia Lúcia Oliveira Borba (Mestre pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM); Fabrício Castagna Lunardi (Professor Doutor do Programa de Mestrado da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM)

Tema: Administração da justiça e sua influência sobre organizações públicas e privadas

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de investigar a relação entre as competências gerenciais do juiz e o desempenho judicial. Para esta finalidade, busca-se analisar criticamente as principais teorias relacionadas ao conceito de competência, bem como testá-las no contexto da gestão de unidades judiciárias de um tribunal de justiça. A pesquisa se desenvolve em uma linha crítico-metodológica, apoiada em um questionário com 22 itens relacionados com competências gerenciais supostamente necessárias ao trabalho do juiz-gestor. Este questionário, com respostas padronizadas em uma escala tipo Likert de cinco pontos, foi enviado, via *Google Forms*, a todos os servidores e juízes das 176 varas únicas do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), tendo retornado um total de 259 formulários, preenchidos por 199 servidores e 60 juízes. Os dados foram submetidos à análise fatorial exploratória e à análise de regressão, tendo sido aplicados vários testes estatísticos, todos considerados satisfatórios. Como resultado, observou-se que Gestão de Pessoas e Gestão de Processos se destacaram como as competências mais relevantes para se obter melhor desempenho de unidades judiciárias. Novas investigações também são sugeridas, visando a compreensão sistêmica entre competências gerenciais do juiz e desempenho judicial.

Palavras-Chave: Gestão de competências; Gestão de Pessoas; Gestão de Processos; Desempenho judicial; Judiciário.

ABSTRACT

This article aims to investigate the relationship between the judge's managerial competences and judicial performance. For this purpose, we seek to critically analyze the main theories related to the concept of competence, as well as test them in the context of the management of courts. The research is carried out in a critical-methodological line, supported by a questionnaire with 22 items related to managerial competences supposedly necessary for the work of the judge-manager. This questionnaire, which contained standardized responses on a five-point Likert scale, was sent via *Google Forms* to all officials and judges of the 176 single courts of the Minas Gerais Court of Justice (TJMG), having returned a total of 259 forms, completed by 199 civil servants and 60 judges. The data were submitted to exploratory factor analysis and regression analysis, having been applied several statistical tests, all considered satisfactory. People Management and Process Management stood out as the most relevant competences to obtain better performance from judicial units. The results are discussed and further investigations are suggested, aiming at a systemic understanding between the judge's managerial competences and judicial performance.

Keywords: Competency management; Judicial performance; People management; Process management; Judiciary.

1. Introdução

Na esteira da Reforma Gerencial do Estado brasileira da década de 1990, as práticas de gestão de empresas foram tomadas como exemplos válidos para o setor público, visando promover maior eficiência e foco em resultados. A gestão por competências teve sua aplicação ampliada na administração pública na esteira da abordagem da Nova Administração Pública (Guimaraes, 2000). No Judiciário, a Resolução 240/2016 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2016) instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas fixando, entre 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 seu desempenho, assim como técnicas de feedback e compartilhamento de experiências (Cf. art. 6º, I). Em termos práticos, a avaliação de desempenho de que trata esta Resolução é aplicada aos servidores em geral. Os juízes são avaliados por outros mecanismos apoiados em métricas de desempenho, com base em indicadores agregados das unidades judiciárias, medidos pelo CNJ.

Considerando que os juízes brasileiros são, também, gestores das unidades judiciárias em que atuam, eles fazem parte do processo de avaliação de desempenho dessas unidades, especialmente na condição de avaliadores. A função gerencial do juiz, portanto, requer que esse profissional domine competências gerenciais para o exercício dessa função. Nessa medida, é relevante analisar como as competências gerenciais manifestam-se no trabalho do juiz e sua possível relação com o desempenho da unidade em que esse profissional atua.

Nesse contexto, o presente artigo tem o objetivo de investigar a autopercepção dos juízes quanto às suas competências gerenciais, bem como a percepção dos servidores quanto às mesmas competências, e sua relação com o desempenho das varas únicas. Este artigo é inédito visto que na revisão de literatura realizada não foram identificadas referências relacionadas com competências gerenciais de juízes. Há textos que abordam a influência das atividades de gestão no trabalho desses profissionais, como o artigo de Guimaraes et. al. (2017), que exploram conflitos e ambiguidades no papel de juízes.

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 Direito (Ng, 2011). No bojo desse movimento, a gestão por competências vem como uma proposta de gestão que poderia ser aplicada ao Judiciário.

A ideia de competência como diferenciador de desempenho no trabalho foi proposta por McClelland (1973), tornando-se a implantação de modelos de gestão de competência no âmbito do serviço público uma prática comum. 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 empreendedoras. (Guimaraes, 2000). Apesar da ampliação da gestão por competências em organizações públicas e privadas, 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 por competências no Poder Judiciário.

A abordagem da competência tem sido analisada com base em três vertentes de pensamento: a Escola Francesa, a Escola Americana, e a vertente integradora. Os diferentes conceitos de competência acabam dificultando a compreensão sobre as potencialidades desse tema. A **Escola Francesa** descreve competência como a capacidade de agir – em situações previstas e não previstas – com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e

científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações, desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida de indivíduos, em contextos cada vez mais complexos.

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 pertinente (Le Boterf, 2003). A lógica da competência está sustentada na tomada de iniciativa e no fato de o indivíduo assumir a responsabilidade, o que implica o uso de recursos internos pessoais – que o indivíduo adquiriu e que solicita e desenvolve em dada situação – e os recursos coletivos, disponíveis sob formas diversas nas situações de trabalho e por vezes disponibilizados pela organização, tais como procedimentos, boas práticas, formações, entre outros (Zarifian, 2001).

Ao realizar a transposição do conceito para o Judiciário, observa-se que a noção de competência está relacionada com a capacidade de o juiz articular os conhecimentos que já possui com as questões práticas que se apresentam, numa operação complexa que exige, muitas vezes, uma resposta pronta, além de uma postura apropriada ao momento e ao público a que se destina. No contexto judicial, competência é inicialmente uma capacidade potencial, e transformá-la em desempenho depende da existência de condições materiais adequadas (ENFAM, 2017). Assim, o juiz 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 juiz na liderança da sua equipe e, conseqüentemente, na obtenção de melhor desempenho –, mas na necessidade de verdadeira articulação entre a competência dos juízes com o contexto das condições de trabalho em que é exercido.

A chamada **Escola Americana** trata a competência como o conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior ou lidar com uma situação (Freitas &

Odelius, 2018). 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 desenvolvidos (Dutra, 2017).

A principal diferença entre as correntes francesa e americana é que a primeira privilegia a capacidade de mobilização de recursos e de entrega de resultados em uma perspectiva mais coletiva, enquanto a segunda analisa a competência por meio da perspectiva 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 insere (Fleury & Fleury, 2000). Concentrar a análise do desempenho no indivíduo protege a organização contra uma reflexão crítica que questione a realidade e que a exime de sua responsabilidade na criação de um ambiente propício para o desenvolvimento das competências de seus trabalhadores (Lima, et. al. 2015). Perde-se, portanto, a oportunidade de avaliar a relação de outros indicadores, como estrutura de trabalho e liderança eficaz, com os resultados esperados.

Já a **abordagem integradora** conceitua competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes. Essa abordagem associa elementos tanto da escola francesa como da americana (Freitas & Odelius, 2018). Sob essa ótica, competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais agregam valor a pessoas e organizações. A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (Brandão & Borges-Andrade, 2007).

Segundo McMullan et. al. (2003) a noção de competência é, portanto, dinâmica, com significados e interpretações diferentes e em constante mudança. A competência também é relacional, ao reunir combinações complexas de atributos (conhecimentos, atitudes, valores e habilidades) necessários para um desempenho inteligente em situações específicas. A abordagem holística, ou integradora do conceito de competência permite a incorporação da ética e dos valores como elementos da atuação competente e da necessidade de uma prática reflexiva. Indica a importância do contexto e a noção de que há mais de uma forma de praticar com competência. Por outro lado, isso significa que a avaliação não será tão clara e simples como se esperava inicialmente pelos proponentes da abordagem.

2. Métodos e Técnicas

Para a consecução do objetivo da pesquisa, foi elaborado um questionário específico para os servidores das varas únicas do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), no qual eles deveriam avaliar ações representativas das principais competências do juiz. Foi desenvolvido ainda um questionário direcionado aos juízes de vara única, no qual eles deveriam analisar as mesmas ações avaliadas pelos servidores. Optou-se pelo recorte das varas únicas pelo fato de apresentarem como características em comum a mesma competência ampla, por serem ocupadas geralmente por juízes em vitaliciamento, e por serem localizadas em municípios menores em relação às demais comarcas do Estado.

Primeiramente, utilizando os critérios de Pasquali (2010, p. 42), foi realizada a validação de conteúdo, na qual dez avaliadores (cinco juízes de direito e cinco administradores) examinaram as 40 afirmativas com o objetivo de categorizá-las entre as oito competências definidas no modelo de avaliação do TJMG, bem como realizar uma análise crítica do conteúdo proposto nas afirmativas. Houve divergência na categorização das afirmativas em relação às competências, bem como dificuldades em compreender algumas delas, razão pela qual as 40 questões foram reduzidas para 22.

Em seguida, foi realizada a validação semântica, na qual três juízes de direito e três servidores do TJMG responderam ao questionário, a fim de verificar se as 22 afirmativas eram compreensíveis para os futuros respondentes. Tanto os questionários para juízes como os para servidores foram inseridos no *Google Forms* e enviados por e-mail em 13/10/2021 a todas as 176 varas únicas do TJMG. A pesquisa obteve 199 respostas de servidores e 60 respostas de juízes de vara única.

O questionário utiliza uma escala Likert, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 equivale a “concordo totalmente”, sendo constituído por 22 afirmativas relacionadas às competências gerenciais, uma questão aberta, e cinco perguntas sobre dados funcionais e biográficos dos respondentes. Os dados foram submetidos à análise fatorial exploratória e à análise de regressão, tendo sido aplicados vários testes estatísticos explicitados a seguir.

3. Resultados e Discussão

Quanto aos dados pessoais, identificou-se que 75% dos juízes que responderam ao formulário são do sexo masculino e 25% são mulheres. Tal quadro encontra ressonância no cenário geral das varas únicas do TJMG, que possui 122 juízes, sendo 79 homens (64%) e 43 mulheres (36%). Mais de 53% dos juízes que responderam ao questionário encontram-se na faixa de 23 a 38 anos e 76,7% têm menos de quatro anos de serviço no TJMG. Por sua vez, 59,3% dos servidores que responderam ao formulário são do sexo feminino e mais de 55% têm idade superior a 43 anos. O tempo de serviço dos servidores respondentes no Tribunal varia, sendo que mais de 62% trabalham no TJMG há mais de 13 anos. Em outras palavras, a maioria dos juízes respondentes são homens com até quatro anos de serviço no Tribunal e a maioria dos servidores são mulheres com mais de 14 anos de serviço no TJMG.

A análise estatística dos dados foi iniciada com a aplicação do teste T-Student de Welch, que avalia se duas médias são diferentes. Ou seja, ele foi utilizado para verificar se a percepção média dos juízes foi diferente da percepção média dos servidores, considerando um

nível de significância de 0,05. Dentre as 22 afirmativas do questionário, nota-se que houve uma percepção diferente pelos juízes e servidores majoritariamente em questões relacionadas com o constructo liderança do juiz. Quase todos os juízes (93,33%) se atribuíram nota 5 no quesito “é uma pessoa acessível”, em contraposição a 83,9% dos servidores que deram a mesma nota aos juízes. Apesar de muitos juízes se considerarem propensos ao diálogo, seria importante investigar quais estratégias possibilitam de fato melhor interação entre juízes e servidores, levando-se em consideração a cultura organizacional do Poder Judiciário, que, durante um longo período, separou o gabinete da secretaria.

A análise fatorial exploratória buscou resumir a massa de dados, transformando-os em fatores, de acordo com suas características. Para isso, a técnica estatística foi aplicada separadamente em cada conjunto de dados (servidores e juízes), devido às diferenças de percepção que cada grupo tem em relação às afirmativas do instrumento aplicado. Visando verificar se os dados eram adequados para aplicação da técnica de análise fatorial exploratória foram aplicados vários testes estatísticos, quais sejam assimetria, curtose, Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov, multicolinearidade, teste de esfericidade de Bartlett e teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e todos foram considerados satisfatórios.

Há diversos critérios para definir o número de fatores utilizados. Na pesquisa foi utilizado o critério do autovalor (*eigenvalue*), que é a quantidade de variância contida em cada fator. Adotou-se o critério de selecionar os fatores com autovalor maior que 1. Ressalte-se que a adoção deste padrão resultou em quatro fatores para juízes, que corresponderam à 62,81% da variabilidade total e três fatores para servidores que equivalem à 76,37% da variabilidade total. Não houve carga fatorial cruzada, o que é positivo, significando que a mesma variável não apresentou carga fatorial em um fator e em outro.

Assim, os fatores para juízes foram nominados como: Celeridade no Trabalho; Gestão de Resultados; Comunicação; e Gestão de Processos. Os fatores para os servidores foram os seguintes: Liderança e Gestão de Equipe; Gestão de Processo; e Gestão de Desempenho. Dentre os possíveis modelos para determinar o número de fatores, este foi o que fez mais sentido quanto à categorização das variáveis.

Na Tabela 1 relativa ao formulário dos juízes constam os valores das cargas fatoriais por constructo, sendo o padrão que mais se adequa à pesquisa, pois é o que tem menor número de variáveis sem relevância e todos os construtos têm pelo menos duas cargas fatoriais relevantes associadas.

Tabela 1 – Variáveis, fatores e cargas fatoriais do modelo dos juízes

Variável	Celeridade no trabalho	Gestão de resultados	de Comunicação	Gestão de processos
01 - Facilita a implementação de iniciativas inovadoras para o trabalho				
02 - Atualiza seus conhecimentos para aprimorar a realização do trabalho da unidade judiciária				
04 - Comunica-se de forma clara para atingir as metas de produtividade			0,5405	
05 - Favorece o diálogo com a equipe			0,8786	
06 - Realiza reuniões de estudo com a equipe para temas específicos				

Variável	Celeridade no Trabalho	Gestão de resultados	de Comunicação	Gestão de processos
07 - Acompanha a evolução das tarefas delegadas à equipe		0,63		
08 - Reconhece o trabalho da equipe quando os resultados são alcançados			0,6368	
09 - Confraterniza-se com a equipe para valorizar resultados alcançados				
10 - Dá retorno (feedback) quanto à qualidade das tarefas executadas pelos servidores				
11 - Realiza reuniões periódicas com equipe para acompanhamento do trabalho da unidade judiciária		0,5253		
13 - Acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores			0,5599	
14 - Une a equipe em torno de um propósito				
15 - Estabelece metas para a unidade judiciária		0,8661		
16 - Profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial				0,6591
17 - Homologa acordos em sessões de conciliação, saindo os presentes intimados	0,7302			
18 - Adota ações para tornar célere o atendimento do público externo	0,9574			
19 - Acompanha os relatórios processuais dos sistemas judiciais		0,8293		
20 - Trabalha com foco no alcance das metas		0,6784		
21 - Profere despachos e decisões já estabelecendo orientações para serem cumpridas pela secretaria em caso de ocorrência de eventos futuros				0,7463
22 - Mantém diálogo com os atores externos (Ministério Público, Defensoria, Advogados etc.) para um bom fluxo de trabalho		0,5175		

Fonte: Dados da pesquisa.

O fator Celeridade no Trabalho contém duas variáveis, “homologa acordos em sessões de conciliação, saindo os presentes intimados” e “adota ações para tornar célere o atendimento do público externo”. Celeridade está relacionada com eficiência, definição que carrega as ideias de otimização de resultados, eliminação de desperdícios, realização das finalidades, maiores e melhores resultados com menos custos e em menor tempo. Trata-se de ações que buscam fazer mais com menos, ou seja, evitar que a secretaria da Vara tenha que expedir mandados para intimar as partes sobre a homologação do acordo ou gerar atendimentos desnecessários para as partes ou advogados a fim de resolver determinada questão.

O fator Gestão de Resultados origina-se de um diagnóstico das possíveis causas de falta de resultados (problemas), a fim de que sejam fixadas metas para a solução a partir de um planejamento (elaboração e/ou execução dos planos legais). O fator contém as variáveis “acompanha a evolução das tarefas delegadas à equipe”, “realiza reuniões periódicas com equipe para acompanhamento do trabalho da unidade judiciária”, “estabelece metas para a unidade judiciária”, “acompanha os relatórios processuais dos sistemas judiciais”, “trabalha com foco no alcance das metas” e “mantém diálogo com os atores externos (Ministério Público,

Defensoria, Advogados etc.) para um bom fluxo de trabalho”. Tais afirmativas têm em comum a relação com ações de acompanhamento da equipe para o atingimento de metas e melhoria do fluxo de trabalho.

Na questão aberta em que os juízes foram instados a se manifestar sobre sua percepção a respeito das respectivas ações que impactaram nos resultados da Comarca, um respondente destacou os resultados alcançados, bem como a falta de reconhecimento da administração superior:

Assumi uma unidade repleta de problemas, [...] sem assessor ou servidor em gabinete [...]. Ainda assim, inúmeras mudanças foram implantadas, com acompanhamento permanente com base nos relatórios, de modo que houve a impressionante baixa de cerca de 35% do acervo [...]. Sinto falta de maior reconhecimento. A gestão de pessoas deveria também partir da Administração Superior em direção aos magistrados. Sequer há "menções honrosas", o famoso salário emocional, sendo que seria necessária uma autopromoção para conquistar reconhecimento [...].

Por sua vez, o fator Comunicação possibilita gerenciar pessoas, dar e receber feedback, expressar emoções, convencer pessoas e trocar informações. Robbins e Judge afirmam que a comunicação escrita gera mais mal-entendidos que a comunicação oral, razão pela qual devem ser priorizadas as reuniões presenciais. Este fator manifestou-se através das afirmativas: “comunica-se de forma clara para atingir as metas de produtividade”; “favorece o diálogo com a equipe”; “reconhece o trabalho da equipe quando os resultados são alcançados”; e “acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores”. Sobre este ponto, um respondente se manifestou nos seguintes termos:

É essencial incentivar e manter proximidade e coleguismo com a equipe, estabelecendo metas e acompanhando. Acompanhar relatórios tem sido de grande valia. Há dificuldade em arrumar tempo para estudo/atualização. Prestar contas e ouvir advogados também tem dado boas ideias.

Por fim, o fator Gestão de Processos pode ser conceituado como a forma de planejar, acompanhar e controlar o processo judicial em uma perspectiva horizontal, em que é necessário passar por várias tarefas até o resultado esperado, representado pela sentença/acórdão transitada(o) em julgado. Trata-se de uma visão sistêmica em relação ao processo judicial, que enxerga suas diversas fases de forma interligada. Este fator foi representado pelas afirmativas: “profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial”; e “profere despachos e decisões já estabelecendo orientações para serem cumpridas pela secretaria em caso de ocorrência de eventos futuros”. Na questão aberta, ficou registrada a preocupação com a melhoria contínua, conforme registrado por um respondente:

Eu fico pensando o que posso fazer para melhorar os fluxogramas dos processos. E fazemos tudo o que dá. De 9300 processos pulamos para 6800. Porém, agora está mais travado. Tenho que pensar em mais coisa.

Por outro lado, no formulário dos servidores, adotou-se igualmente o critério de autovalor maior que 1, o que resultou em três fatores para esse grupo. Esses fatores foram intitulados, segundo o conteúdo das variáveis que os compõem: Liderança e Gestão de Equipe, Gestão de Processo e Acompanhamento do Trabalho. Na Tabela 2 constam os valores das cargas fatoriais por constructo quanto ao formulário dos servidores. Igualmente, esse é o padrão que mais se adequa à pesquisa, pois é o que tem o menor número de variáveis sem relevância.

Tabela 2 – Variáveis, fatores e cargas fatoriais do modelo dos servidores

Variável	Liderança e Gestão de Equipe	Gestão de Processo	Acompanhamento do Trabalho
01 – Facilita a implementação de iniciativas inovadoras para o trabalho	0,6761		
02 – Atualiza seus conhecimentos para aprimorar a realização do trabalho da unidade judiciária	0,5859		
03 – Atua para favorecer a integração de sua equipe	0,7446		
04 – Comunica-se de forma clara para atingir as metas de produtividade	0,6832		
05 – Favorece o diálogo com a equipe	0,8974		
06 – Realiza reuniões de estudo com a equipe para temas específicos			0,6916
07 – Acompanha a evolução das tarefas delegadas à equipe			
08 – Reconhece o trabalho da equipe quando os resultados são alcançados	0,7055		
09 – Confraterniza-se com a equipe para valorizar resultados alcançados	0,5288		
10 – Dá retorno (feedback) quanto à qualidade das tarefas executadas pelos servidores	0,5769		
11 – Realiza reuniões periódicas com equipe para acompanhamento do trabalho da unidade judiciária			0,6383
12 – É uma pessoa acessível	0,8874		
13 – Acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores	0,9269		
14 – Une a equipe em torno de um propósito	0,7578		
15 – Estabelece metas para a unidade judiciária			
16 – Profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial		0,7068	
17 – Homologa acordos em sessões de conciliação, saindo os presentes intimados		0,5261	
18 – Adota ações para tornar célere o atendimento do público externo		0,5556	
19 – Acompanha os relatórios processuais dos sistemas judiciais		0,9052	
20 – Trabalha com foco no alcance das metas		0,6818	
21 – Profere despachos e decisões já estabelecendo orientações para serem cumpridas pela secretaria em caso de ocorrência de eventos futuros		0,7572	
22 – Mantém diálogo com os atores externos (Ministério Público, Defensoria, Advogados, etc.) para um bom fluxo de trabalho		0,5918	

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro fator relevante para competências gerenciais de juízes, na percepção dos servidores, foi Liderança e Gestão de Equipe. Entre as várias teorias, destacam-se a liderança transacional, relacionada a líderes que orientam ou motivam equipes em direção às metas estabelecidas, esclarecendo os requisitos do papel e das tarefas, e a liderança transformacional, composta por líderes que inspiram, agem como modelos e estimulam intelectualmente, desenvolvem ou orientam seus servidores, e são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.

Foram agrupadas no fator Liderança e Gestão de Equipe as seguintes variáveis: “facilita a implementação de iniciativas inovadoras para o trabalho”; “atualiza seus conhecimentos para aprimorar a realização do trabalho da unidade judiciária”; “atua para favorecer a integração de sua equipe”; “comunica-se de forma clara para atingir as metas de produtividade”; “favorece o diálogo com a equipe”; “reconhece o trabalho da equipe quando os resultados são alcançados”; “confraterniza-se com a equipe para valorizar resultados alcançados”; “dá retorno (feedback) quanto à qualidade das tarefas executadas pelos servidores”; “é uma pessoa acessível”; “acata sugestões de melhorias no serviço propostas por servidores”; e “une a equipe em torno de um propósito”. São ações do juiz voltadas para estimular o comportamento da equipe ao seu desenvolvimento, a fim de atingir metas. Alguns servidores ressaltaram atributos pessoais dos juízes que influenciam na forma de gerir a equipe:

O Juiz da minha Comarca é atuante, compreensivo, competente, acessível e humilde. Na verdade, um ser humano impecável, por isso, os nossos resultados são eficazes e de excelente qualidade.

[...] posso afirmar que existiu uma comarca até fevereiro de 2020 e uma nova realidade a partir de referida data [...]. A competência como conduz os trabalhos, a habilidade de envolver a equipe, [...] tem dado uma resposta muito positiva e mudado sobremaneira a “cara” da Comarca.

A ausência de metas, a falta de reconhecimento dos funcionários mais velhos e de um juiz titular foram pontos negativos destacados por servidores:

Nosso magistrado é aberto ao diálogo e muito acessível, trata o servidor com respeito e carinho e procura resolver todas as questões com diálogo. Possui muito conhecimento e é inteligente. No entanto, não estabelece metas, não faz as reuniões de planejamento e não acompanha o desenvolvimento do trabalho. É muito unido com a equipe de gabinete e não integra a equipe da secretaria.

Não valoriza o conhecimento dos funcionários mais velhos, deixando-os de lado. [...] Exige coisas da secretaria do Juízo que na verdade deveria ser feito por ela ou por sua equipe.

O segundo fator, Gestão de Processo, pode ser definido como um estilo de organização e gerenciamento em que a organização passa a ser orientada por seus processos (Sordi, 2018, p.36). Isso equivale a realizar a gestão com uma perspectiva horizontal, e não vertical, da divisão do trabalho – ou seja, o que importa é o fluxo do processo, e não necessariamente a estrutura. As afirmativas que representam esse fator são: “profere sentença em audiência quando possível, visando agilizar o processo judicial”; “homologa acordos em sessões de conciliação, saindo os presentes intimados”; “adota ações para tornar célere o atendimento do público externo”; “acompanha os relatórios processuais dos sistemas judiciais”; “trabalha com foco no alcance das metas”; “profere despachos e decisões já estabelecendo orientações para serem cumpridas pela secretaria em caso de ocorrência de eventos futuros”; “mantém diálogo com os atores externos (Ministério Público, Defensoria, advogados, etc.) para um bom fluxo de trabalho”. As afirmativas representam ações voltadas para evitar gargalos durante a tramitação do processo judicial. Um dos respondentes destacou iniciativas do juiz visando facilitar o acesso à justiça:

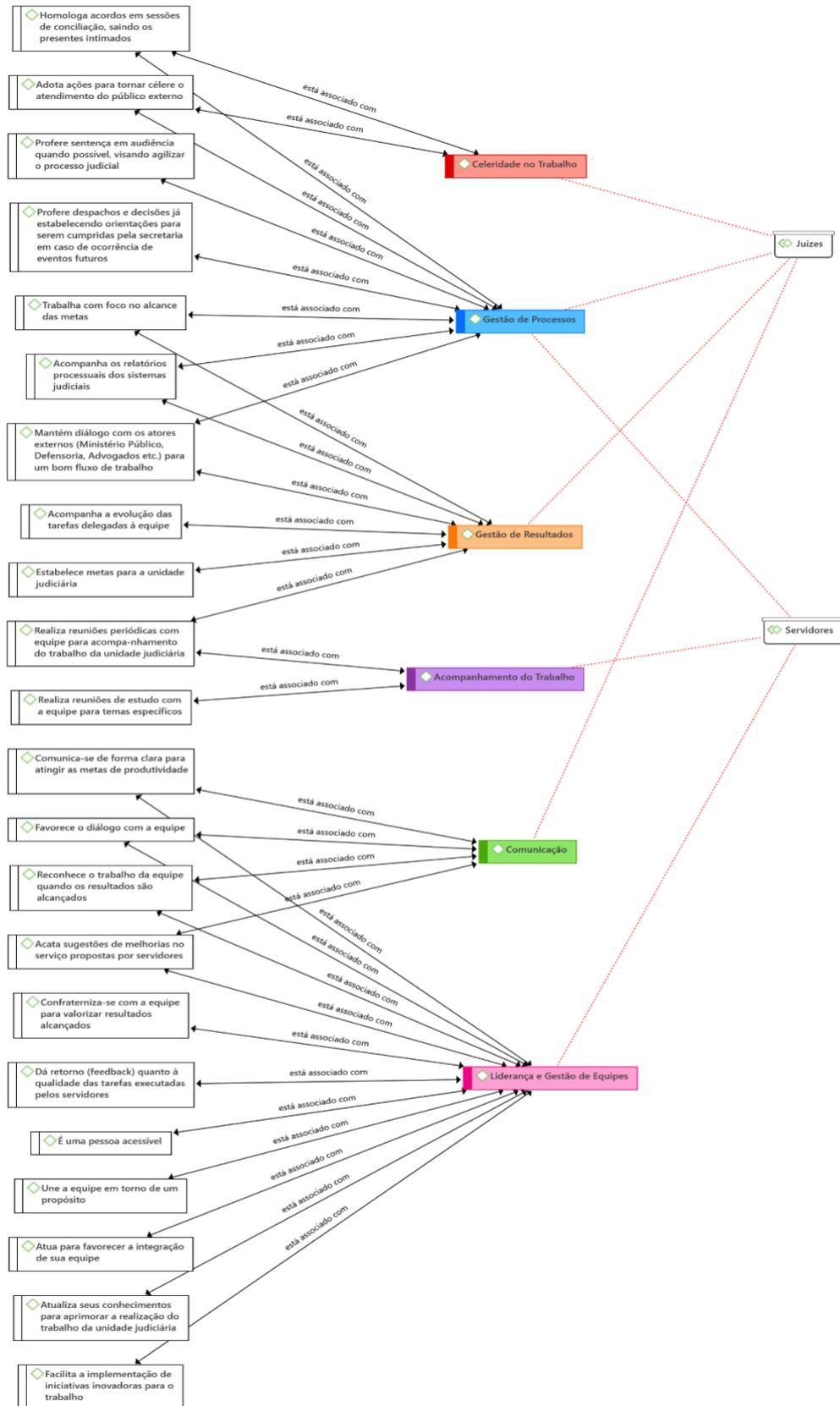
O Juiz vem implementando diversas iniciativas para facilitar o acesso ao Judiciário dos cidadãos de baixa renda e instrução, ou que possuem alguma dificuldade de deslocamento, sobretudo mediante parcerias com Município integrante da Comarca para que as partes que não possuem facilidade com internet possam participar de audiências virtuais em salas previamente instaladas no Município.

Por fim, o terceiro fator foi denominado Acompanhamento do Trabalho, sendo representado pelas afirmativas “realiza reuniões de estudo com a equipe para temas específicos” e “realiza reuniões periódicas com equipe para acompanhamento do trabalho da unidade judiciária”. Sobre a importância do acompanhamento dos trabalhos após um período sem juiz, um dos respondentes afirmou:

A atual Magistrada chegou à Comarca depois de um longo período que estivemos sem Juiz de Direito permanente. Dinâmica e idealista, uniu a equipe em torno do propósito de servir ao jurisdicionado da melhor forma possível [...].

A maioria das manifestações de juízes na questão aberta ressaltou ações desenvolvidas por eles que impactaram os resultados da Comarca. Destacaram ainda a falta de valorização por parte da alta administração do TJMG quanto aos resultados alcançados, bem como a ausência de estrutura suficiente para o bom desempenho, como internet e serviços de informática. Por sua vez, os servidores respondentes ressaltaram de forma geral que os juízes de suas Comarcas são comprometidos em efetuar prestação jurisdicional célere e eficaz, favorecem o diálogo, e orientam para o bom desempenho dos trabalhos. Os pontos negativos ficaram por conta da falta de um juiz designado para a vara (juiz exclusivo), além da falta de integração e desvalorização de servidores mais velhos. A Figura 1, produzida com apoio do software ATLAS.ti a partir do resultado da análise fatorial, traz a rede de relações entre as afirmativas dos formulários e os quatro fatores relevantes para juízes, assim como os três fatores para servidores de varas únicas do TJMG que participaram da pesquisa.

Figura 1 – Rede de relações entre os fatores e as variáveis



Fonte: Elaborada pelos autores.

Em um segundo momento, foi realizada a análise de regressão. Foram definidos os fatores e calculadas as cargas fatoriais de cada uma das afirmativas do instrumento (variáveis). De forma a ter cargas fatoriais relevantes, foram consideradas apenas as maiores que 0,5, conforme Hair et al (2009) recomendam. Em seguida, foram extraídos os escores fatoriais de cada respondente, que correspondem à correlação entre a carga fatorial já extraída e a resposta de cada indivíduo. Com isso, foi possível montar a base de dados para iniciar a aplicação da regressão linear.

O próximo passo foi relacionar a base dos escores fatoriais com três indicadores de desempenho de cada vara: índice de baixa, índice de julgamento e taxa de congestionamento, chegando-se à análise de regressão. O índice de baixa é a razão entre feitos baixados e os feitos distribuídos. Tal indicador demonstra a capacidade da entrega efetiva de justiça, vez que o processo só finaliza, de fato, quando de sua baixa. A análise dos dados realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) denota que a baixa processual é o produto mais importante que o Poder Judiciário entrega à sociedade. Por essa razão, o principal indicador comparativo de eficiência entre os tribunais, o IPC-Jus, baseia-se na quantidade de “outputs” (baixas) em comparação com a quantidade de “inputs” (entradas). Os “inputs” são: processos distribuídos + força de trabalho + recursos orçamentários.

Já o índice de julgamento é a razão entre os julgamentos/sentenças e os feitos distribuídos. Este indicador demonstra a capacidade da unidade judiciária em responder, por meio de sentenças, ao volume de processos que entram nas unidades judiciárias. É um importante instrumento de medida, pois além de propiciar, igualmente a entrega de justiça, serve de parâmetro para que as Corregedorias dos Tribunais e do CNJ possam atuar naquelas unidades onde o índice esteja abaixo da média.

Por fim, a taxa de congestionamento é dada pela seguinte razão, conforme a Resolução TJMG nº 819/2016:

$$T \times C = \frac{A}{B + A}$$

onde:

T×C= taxa de congestionamento;

A= posição do acervo de feitos ativos no último mês do período analisado;

B= feitos baixados nos últimos 12 meses.

Esses indicadores e suas respectivas descrições são considerados pelo TJMG para o acompanhamento da produtividade das unidades judiciárias, e foram fornecidos via e-mail, em 18/04/2022 e 03/06/2022, pelo Centro de Estatística Aplicada à Justiça de Primeira Instância (CEJUR/CGJ/TJMG).

Esses indicadores e suas respectivas descrições são considerados pelo TJMG para o acompanhamento da produtividade das unidades judiciárias, e foram fornecidos via e-mail, em 18/04/2022 e 03/06/2022, pelo Centro de Estatística Aplicada à Justiça de Primeira Instância (CEJUR/CGJ/TJMG).

Essa taxa tem como objetivo medir o percentual de processos que ficaram parados sem solução (baixa), em relação ao total tramitado no período de um ano. Quanto maior o índice, mais difícil será para o tribunal lidar com seu estoque de processos. O objetivo da aplicação da regressão linear é verificar a influência dos fatores encontrados nas variáveis de produtividade. Como as escalas dos fatores e dos índices são bem distintas, os últimos foram padronizados

(transformação em escore z), ou seja, agora variam de -1 a 1, ao invés dos valores originais. De forma a explorar as relações, foi feita uma análise de regressão para cada um dos indicadores de produtividade selecionados. Os modelos estatísticos originados da análise de regressão apontaram as relações a seguir indicadas.

Quanto aos juízes: 1) Quanto melhor a gestão de resultados (valores maiores de escore fatorial), maior o índice de baixa; 2) Quanto melhor a gestão de resultados, maior o índice de julgamento; 3) Há uma relação inversa entre gestão de resultados e índice de congestionamento, isto é, quanto menos o juiz foca em resultados da vara que dirige, maior esse índice. Quanto aos servidores: 1) Quanto maior a gestão de processos, maior o índice de baixa; 2) Quanto maior a gestão de processos, maior o índice de julgamento; 3) Quanto menor a liderança e a gestão de equipe, maior o índice de julgamento; 4) Quanto maior for o fator Liderança e gestão de equipe, maior o índice de congestionamento; 5) Quanto menor for a gestão de processo, maior a taxa de congestionamento.

4. Conclusões

Verificou-se que, durante a validação de conteúdo dos questionários, houve dificuldade entre administradores e juízes de direito em categorizar ações do juiz nos constructos de competência exigidos na avaliação de servidores ocupantes de cargos gerenciais do TJMG. Foram diversas as classificações dadas pelos avaliadores para as afirmativas contidas no questionário submetido a juízes e servidores de varas únicas. Tal constatação pode indicar que há integração de mais de uma competência na prática das ações do juiz, o que reforça a necessidade de definir indicadores de competência factíveis de serem medidos no contexto de uma unidade judiciária.

Também foram identificadas diferenças geracionais e de gênero entre o grupo de juízes e servidores respondentes. A maioria dos juízes respondentes são homens com até quatro anos de serviço no Tribunal, e a maioria dos servidores são mulheres com mais de 14 anos de serviço no TJMG. As implicações que tais diferenças representam na gestão de unidades judiciárias podem ser um ponto a ser desenvolvido em pesquisas posteriores.

Nas questões abertas, os juízes ressaltaram as ações empreendidas para alcançar o alto desempenho da Comarca. Dentre as 16 respostas abertas, 12 destacaram ações voltadas para o aumento do desempenho da vara única. Por outro lado, houve manifestações sobre a falta de reconhecimento por parte da administração superior do TJMG e sobre a falta de estrutura necessária, ressaltando problemas com internet e TI, e a dificuldade de conseguir tempo para atualização.

Os servidores, por sua vez, ressaltaram que a Comarca sem um juiz exclusivo fica sem direcionamento. Das 42 respostas abertas, 20 destacaram características pessoais do juiz que impactaram nos resultados da Comarca, tais como simpatia, respeito, empatia, inteligência, assiduidade e comprometimento; e dois servidores ressaltaram pontos negativos do juiz, destacando que não acompanha o desenvolvimento do trabalho e não valoriza o conhecimento de servidores mais antigos.

Na análise fatorial exploratória foi utilizado o critério do autovalor (eigenvalue), que é a quantidade de variância contida em cada fator, chegando-se a quatro fatores para juízes, denominados Celeridade no Trabalho, Gestão de Resultados, Comunicação, e Gestão de

Processos, e três fatores para os servidores, definidos como Liderança e Gestão de Equipe, Gestão de Processo, e Acompanhamento do Trabalho. Em outras palavras, as afirmativas dos formulários aplicados a juízes e servidores foram reunidas em quatro fatores mais relevantes para juízes e três fatores mais relevantes para servidores. Conclui-se que os fatores com maior carga fatorial na autopercepção dos juízes foram Gestão de Resultados, com 6 variáveis, e Comunicação, com 4 variáveis; já na percepção de servidores foram Liderança e Gestão de Equipe, com 11 variáveis, e Gestão de Processos, com 7 variáveis. Por sua vez, Celeridade no Trabalho e Acompanhamento do Trabalho foram os fatores com menor carga fatorial na percepção de juízes e servidores, respectivamente.

Em seguida na análise de regressão, tais fatores foram relacionados com indicadores de produtividade das varas únicas, quais sejam, índice de julgamento, taxa de congestionamento e índice de baixa das varas únicas do TJMG. Os fatores foram considerados variáveis independentes, e cada indicador de produtividade, uma variável dependente.

As hipóteses “quanto menor a liderança e a gestão de equipe, maior o índice de julgamento” e “quanto maior for o fator liderança e gestão de equipe, maior o índice de congestionamento” demandam investigações mais aprofundadas para demonstrar de que forma ocorrem tais relações. Em outras palavras, segundo os dados obtidos, o juiz que investisse mais em Liderança e Gestão de Equipes julgaria menos processos e teria maior índice de congestionamento. Em razão dessa aparente incongruência, será importante verificar, em pesquisa futura, se o tempo gasto em ações voltadas à Gestão de Pessoas impacta de forma negativa o tempo necessário para a gestão de processos.

Ressalta-se, por fim, que pode-se afirmar que há uma relação entre a percepção de juízes e servidores a respeito das competências e as variáveis de desempenho, sugerindo-se pesquisas futuras para identificar de que forma se operam tais ligações.

Espera-se que, ao estabelecer o vínculo entre a percepção de juízes e servidores sobre as competências gerenciais dos juízes e o desempenho das unidades judiciárias, a presente pesquisa contribua para a formação inicial e continuada de magistrados com foco no acompanhamento de competências relevantes para o desempenho, tais como gestão de pessoas e de resultados.

Referências

Brandão, H. P.; Borges-Andrade, J. E. Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

Conselho Nacional de Justiça (Brasil). Resolução CNJ nº 240, de 9 de setembro de 2016. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, nº 161, de 12 set. 2016, p. 2-7. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>.

Dutra, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2017.

Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM); KUENZER, Acacia Zeneida (Coord.). **Diretrizes Pedagógicas da ENFAM**. Brasília: ENFAM, 2017.

Fleury, M. T. L.; Fleury, A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

Freitas, P. F. P.; Odelius, C. C. Managerial Competencies: an analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, jan. 2018.

Guimarães, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125-140. Maio/ Jun. 2000.

Hair Jr, Joseph F, Black, William C; Babin, Barry J., Anderson, Rolph E, Tatham, Ronald L. Análise multivariada de dados [recurso eletrônico] ; tradução Adonai Schlup Sant'Anna. – 6. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2009.

Le Boterf, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003. p. 93.

Lima, C. M. P.; Zambroni-de-Souza, P. C.; Araujo, A. J. S. 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.

McClelland, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence" **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973. p. 13.

McMullan, M. et al. Portfolios and assessment of competence: a review of the literature: Portfolios and assessment of competence, **Journal of Advanced Nursing**, v. 41, n. 3, p. 283-294, 2003. p. 287.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Órgão Especial. **Resolução nº 819/2016, de 29 de junho de 2016. Institui o Sistema de Gerenciamento Matricial de Unidades Judiciárias, no âmbito da Justiça Comum de Primeiro Grau do Estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re08192016.PDF.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2022.

Ng, G. Y. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, jan. 2011.

Pasqualli, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, L. et al. (Orgs.). Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas. p. 37-71. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 42.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. p.36-37.

Zarifian, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.