

Série temática do Censo do Poder Judiciário - Nº 1

Percepções dos servidores sobre os desafios da gestão judiciária



CENSO
DO PODER
JUDICIÁRIO 2013

Série temática do Censo do Poder Judiciário - Nº 1

Percepções dos servidores sobre os desafios da gestão do Poder Judiciário

Santiago Varella¹

1. Introdução

O Censo do Poder Judiciário apresenta-se como uma das iniciativas mais positivas atualmente para fazer frente à crescente necessidade informacional do Poder Judiciário. Sua formulação visou, principalmente, suprir uma lacuna histórica por dados detalhados acerca das características pessoais e profissionais, além de apresentar-se como uma oportunidade inédita de correlacionar tais informações a opiniões e avaliações das políticas e demais aspectos das carreiras e do *modus operandi* dos diversos tribunais brasileiros.

As séries temáticas do censo, ora em seu número inaugural, foram concebidas para fornecer ao conjunto dos gestores do Judiciário análises mais específicas e também mais aprofundadas sobre a realidade do Judiciário. O número inaugural das séries temáticas traz ao leitor as percepções coletadas junto aos mais de 170 mil servidores sobre as políticas de gestão levadas a cabo nos tribunais em que atuam. Seis aspectos principais das políticas de gestão foram escolhidos para compor as análises:

- a gestão de pessoas;
- a gestão de processos organizacionais, ou de rotinas de trabalho;
- a gestão do trabalho e de equipes;
- a gestão de recursos materiais;
- a gestão interdepartamental, e;
- a gestão de processos judiciais baseada em metas.

Com esta seleção, espera-se abarcar os principais temas de interesse dos tribunais e conselhos para que tenham elementos úteis ao aprimoramento dos seus planejamentos estratégicos no tocante às questões dos servidores. A partir deste relatório, os leitores terão condições de encontrar respostas a perguntas como:

- i) quais são as principais prioridades da gestão do Poder Judiciário atualmente, segundo os servidores?
- ii) Essas prioridades são distintas por ramos de Justiça?
- iii) Quais são as prioridades mais destacadas de cada segmento do Poder Judiciário?
- iv) Quais são os principais efeitos da insatisfação com a gestão?
- v) Eventuais insatisfações afetam a motivação dos servidores para o trabalho?
- vi) Quais aspectos da gestão mais afetam esta motivação?
- vii) Há variações consideráveis nestes aspectos quando comparados servidores atuantes na primeira instância com aqueles lotados na segunda?
- viii) Em quais tribunais tais variações apresentaram-se mais destacadas?

¹ Diretor de Projetos do Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ) do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Contato: santiago.varella@cnj.jus.br. O autor agradece aos comentários e críticas a versões prévias do presente artigo, dos colegas Fabyano Prestes, Fernanda Paixão, Danielly Queirós, Jaqueline Barbão, Andreza Lima e Filipe Pereira.

Como os dados coletados indicam níveis de satisfação com elementos da administração judiciária atual, preferiu-se um enquadramento destas opiniões num nível de análise prospectivo, motivo pelo qual os dados também são apresentados enquanto desafios da gestão judiciária. Viu-se tal opção de enquadramento como adequada a uma série que se propõe a ser um instrumento de auxílio dos tribunais em relação às políticas judiciárias em execução, com vistas a auxiliá-los no seu aperfeiçoamento futuro.

Este documento está organizado em 5 capítulos, inclusa esta introdução. O capítulo 2 apresenta o panorama dos desafios de gestão do Poder Judiciário por ramos de justiça. Além de identificar os níveis de satisfação com as mais diversas políticas, o capítulo 3 dedica-se a verificar se eventuais insatisfações com cada um dos elementos de gestão possuem correlação com a motivação dos servidores especificamente em relação ao trabalho no Poder Judiciário. Tal análise serve para qualificar os eventuais efeitos negativos de possíveis deficiências em políticas de gestão naquilo que, segundo boa parte da literatura especializada, é determinante para a efetividade do trabalho em geral e, especificamente, também no serviço público e no Judiciário.

Além de sintetizar os principais desafios da gestão judiciária (capítulo 2) e de conhecer seus eventuais efeitos negativos na motivação dos servidores (capítulo 3), o capítulo 4 propõe aprofundamentos nos elementos que, nos capítulos precedentes, mostraram-se mais preocupantes. Com isso, o presente documento contribui para a construção de uma agenda de prioridades da gestão judiciária, tomando-se como parâmetro as opiniões dos servidores.

Seguindo a lógica de apresentação do geral para o particular, na parte final as opiniões dos servidores lotados no primeiro grau são destacadas daquelas manifestas pelos que trabalham no segundo grau de jurisdição, algo que, de acordo com recentes diretrizes estratégicas do CNJ, deve ser considerado quando do estabelecimento das prioridades de gestão. O trabalho encerra-se com considerações finais que retomam as principais conclusões do artigo, além de oferecer eventuais elementos para futuro aprofundamento analítico, assim como as possíveis decorrências do trabalho para a gestão judiciária. Ao final, um anexo metodológico explicita os detalhes técnicos empregados para a coleta e a análise dos dados.

2. Desafios da gestão judiciária por ramos de justiça: percepções dos servidores

A presente seção tem o intuito principal de apresentar indicadores de gestão calculados para cada um dos ramos de justiça. Para a construção dos indicadores² sintetizou-se a avaliação ou a satisfação dos servidores sobre os seis temas mencionados anteriormente. Ao comparar as informações do gráfico 1 é possível identificar claramente um padrão nos indicadores de satisfação com as políticas de gestão dos tribunais. A justiça militar estadual e os conselhos e tribunais superiores apresentam-se como os mais bem avaliados, seguidos pelos ramos federais, ou seja, as justiças do trabalho,

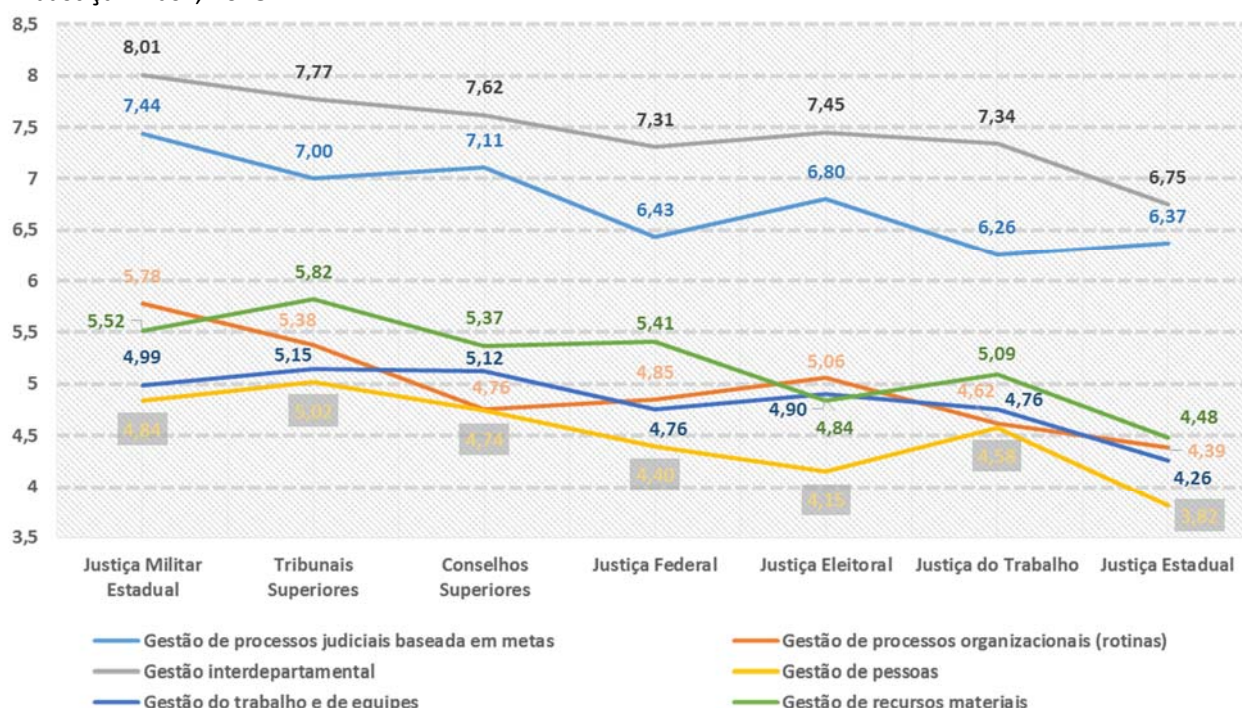
² Ao final do documento, há um anexo contendo toda a metodologia de construção dos indicadores, quais foram as perguntas que o informaram, e detalhes adicionais sobre o Censo do Poder Judiciário.

federal e eleitoral, com bastante destaque para a Justiça estadual, com comportamentos menos favoráveis em cinco dos seis indicadores.

Quando se observam os detalhes de cada indicador, as avaliações mais positivas são referentes à gestão interdepartamental do tribunal. Este indicador é calculado a partir da avaliação pelos servidores da frequência com que a seguinte situação ocorre: “Quando você precisa de outras áreas do seu tribunal/conselho, você é atendido com atenção e presteza?”³. Trata-se, portanto, de uma avaliação do nível de organicidade das instituições, mensurada a partir da percepção sobre o grau de diligência dos demais setores quando acionados por cada servidor que respondeu à pesquisa. Conforme o gráfico 1, é possível concluir não apenas que este é o aspecto mais positivo da gestão dos tribunais, como que se trata do aspecto mais positivo em todos os ramos de justiça.

Quando se comparam os distintos ramos exclusivamente em relação ao indicador de gestão interdepartamental, vê-se que há distância considerável entre a Justiça Estadual e a Militar estadual (o ramo mais bem avaliado). É possível identificar que tal indicador é bem estável quando comparadas as justiças federal, eleitoral e do trabalho, assim como há certa ascendência dos conselhos e tribunais superiores neste quesito em relação aos demais.

Gráfico 1 – Indicadores de satisfação dos **servidores** com as políticas de gestão segundo ramos de Justiça. Brasil, 2013.



Fonte: Censo do Poder Judiciário.

Além das boas avaliações do nível de organicidade dos tribunais, é de se frisar o quanto são positivas as avaliações das políticas de gestão processual baseadas em metas. Na verdade, tal indicador advém de três perguntas do primeiro bloco do questionário do censo. Em todas elas inquiriu-se sobre se a adoção de metas pelos tribunais/conselhos seria positiva para o Poder Judiciário (pergunta 6), para

³ Detalhamentos adicionais da composição dos indicadores de satisfação estão presentes no Anexo I deste relatório.

o cidadão (pergunta 7) e para o próprio servidor (pergunta 8)⁴. Portanto, pelo visto até este ponto, o Judiciário não parece carecer de grandes ações para a melhoria da organicidade e presteza no atendimento às demandas internas das diversas áreas que compõem cada tribunal. Além disso, não há evidências de que as metas processuais sejam vistas como negativas pelos servidores.

Entretanto, o gráfico em análise revela, sem ambiguidades, que a pior avaliação em todos os ramos de justiça se deu em relação às políticas de gestão de pessoas. Trata-se de indicador compilado a partir de quatro dimensões bastante significativas do tema. A primeira refere-se à opinião acerca do subaproveitamento de mão de obra⁵; a segunda traz ao indicador uma avaliação sobre as possibilidades de crescimento na carreira dentro do tribunal⁶; a terceira dimensão contribui com um julgamento acerca das políticas de aperfeiçoamento por meio de capacitações oferecidas pelos tribunais⁷, e, por fim; uma última opinião sobre as políticas de atenção à saúde e qualidade de vida dos servidores⁸.

Em uma escala de 0 a 10, apenas os tribunais superiores foram além do ponto médio da escala, com avaliação de cerca de 5,02. A pior avaliação foi feita pelos servidores da Justiça Estadual, cujo indicador de gestão de pessoas ficou em 3,82. Dentre os ramos especializados em nível federal, a justiça eleitoral obteve o pior indicador (4,15), seguida da Justiça Federal (4,40).

Afora tal indicador, os servidores também avaliaram a gestão das rotinas e das equipes de modo também consideravelmente negativo. Esses dois indicadores, a depender do ramo, alternaram-se como o segundo pior. A gestão de equipes mostrou-se quase tão problemática quanto a gestão de pessoas na justiça militar estadual, nos tribunais superiores, na justiça federal e também na estadual. A gestão das rotinas de trabalho (processos organizacionais) mostrou-se o segundo aspecto menos positivo na justiça do trabalho e nos conselhos superiores. Em verdade, nestes dois ramos, o indicador apresenta quase o mesmo valor daquele calculado para avaliar a gestão de pessoas. Isso só revela o quanto ambos são desafios igualmente importantes de serem priorizados nos próximos anos. Conforme já explicitado na figura 1, o indicador de satisfação com as políticas de gestão de processos organizacionais é composto a partir da pergunta 22 do questionário do censo, em que se inquire ao servidor se há constante melhoria das rotinas de trabalho no tribunal ou no conselho em que trabalha.

Apenas na justiça eleitoral o tema que mais se aproximou da gestão de pessoas em termos de avaliação mais negativa foi a gestão de recursos materiais, tema que, nos demais ramos, é o terceiro mais bem avaliado, com destaque para os tribunais superiores (5,82) e para a justiça federal (5,41). Para alcançá-lo, foram reunidos em um mesmo indicador as respostas às perguntas sobre a satisfação em relação ao acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho (pergunta 13) e também acerca das condições de higiene, iluminação, ventilação, ruído e temperatura do local em que trabalhavam os respondentes (pergunta 14).

⁴ O mesmo esquema de perguntas foi replicado no questionário de magistrados.

⁵ Pergunta 21: [Avalie com que frequência tal situação ocorre] “Seu potencial de trabalho é maior que seu trabalho exige”.

⁶ Pergunta 10: [Está satisfeito em relação] “às possibilidades de crescimento em sua carreira dentro do tribunal/conselho em que você trabalha”.

⁷ Pergunta 4: [Concorda ou não com a afirmação] “meu tribunal/conselho investe na capacitação dos servidores”.

⁸ Pergunta 15: [Está satisfeito em relação] “À preocupação que seu tribunal/conselho tem em relação à sua qualidade de vida/saúde no trabalho”.

De todos os indicadores de gestão calculados, aquele que obteve o comportamento mais estável entre os diversos ramos de justiça foi o destinado a medir a satisfação dos servidores em relação à gestão do trabalho e das equipes. Formulado a partir de perguntas sobre o volume de trabalho⁹, sobre o sentimento de valorização dos empregados no local de trabalho¹⁰, além de utilizar a pergunta que abordava o subaproveitamento de mão de obra, também presente no indicador sobre gestão de pessoas¹¹, o indicador variou menos de um ponto quando comparados todos os ramos de justiça (entre 4,26 na Justiça estadual e 5,15 nos tribunais superiores).

Em síntese, a opinião dos cerca de 170 mil servidores participantes da pesquisa do CNJ revela que o Poder Judiciário possui dois grandes desafios que devem figurar dentre as prioridades dos próximos anos, a saber, a gestão de pessoas e de rotinas administrativas. Além disso, a justiça estadual sobressai como o ramo com os piores indicadores, com destaque para a já aludida gestão de pessoas e também a gestão do trabalho e de equipes. A justiça eleitoral apresentou especificidades, sobretudo no tocante à gestão de recursos materiais, segunda pior avaliação segundo as opiniões dos empregados daquele ramo.

3. Efeitos da satisfação com as políticas de gestão na motivação para o trabalho

Tão importante quanto a identificação das opiniões sobre os principais desafios da gestão judiciária, é conhecer quais os impactos principais da satisfação, ou da insatisfação, com tais políticas na motivação para o trabalho. Para tanto, além dos indicadores sintéticos calculados para aferir a satisfação com as principais políticas de gestão dos tribunais, foi criado outro, dedicado a expor mais este aspecto, também em um único indicador. A mesma metodologia já exposta alhures foi aplicada para sua construção, considerando as perguntas arroladas conforme a figura 2, novamente expostas para auxiliar o leitor:

1. Grau de concordância com a afirmação: *“Estou feliz com a minha escolha profissional de trabalhar no Poder Judiciário”*.
2. Frequência com a seguinte situação ocorre: *“Você sente orgulho de dizer para seus amigos o que faz e onde trabalha?”*.
3. Frequência com a seguinte situação ocorre: *“Você acorda pela manhã disposto e pensando nos trabalhos/projetos do dia em seu tribunal/conselho?”*.
4. Frequência com a seguinte situação ocorre: *“Você se sente valorizado em seu local de trabalho?”*.
5. Grau de satisfação em relação: *“Ao resultado do trabalho prestado aos cidadãos”*.

A partir das respostas dadas a tais perguntas, buscou-se aproximações ao conceito de motivação para o trabalho, conforme exposto na literatura especializada. Por motivação para o trabalho, entende-se a busca dos indivíduos dos elementos necessários para suprir suas necessidades (Villardí *et.al.*, 2011). Conforme os autores, trata-se do “processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos

⁹ Pergunta 3: [Concorda ou não com a afirmação] “O volume de trabalho atribuído a mim permite que minhas tarefas sejam concluídas durante a minha jornada regular de trabalho”

¹⁰ Pergunta 20: [Avalie com que frequência tal situação ocorre] “Você se sente valorizado em seu local de trabalho?”.

¹¹ Pergunta 21: [Avalie com que frequência tal situação ocorre] “Seu potencial de trabalho é maior que seu trabalho exige”.

explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano” (*idem.*, 309). Segundo Villardi, trata-se de elemento de extrema relevância para compreender a própria produtividade dos trabalhadores em uma organização, pois é exatamente ela que os move ou não em direção aos objetivos das organizações. A literatura contemporânea aponta que as necessidades de poder, de afiliação e de realização seriam as principais forças motrizes dos indivíduos e, conseqüentemente, são objetivos prioritários das organizações preocupadas não apenas com seus integrantes, mas também com o quanto eles precisam estar motivados para produzirem mais, se envolverem com os objetivos da organização, incrementarem processos de inovação e aperfeiçoamento das rotinas produtivas.

Tendo isso em vista, na construção do indicador de motivação dos servidores do Judiciário, buscou-se não apenas as questões que diretamente indagavam sobre o grau de satisfação com a trajetória atual de servidor público, mas também elementos que pudessem qualificar o indicador com elementos de autorrealização e de afiliação.

O item 1 do indicador tem cunho bastante amplo e busca coletar impressões sobre a escolha feita para a vida profissional. Como se trata de pergunta que exige uma reflexão interna sobre a qual nem sempre o respondente está apto a responder, seja por questões de tempo, seja pelo próprio envolvimento com o ato de responder ao questionário, os pesquisadores do CNJ incluíram no questionário outros itens dedicados à motivação. Os itens 2 e 3 intencionam trazer ao respondente situações concretas que podem auxiliá-lo na reflexão sobre sua motivação, ambas coletadas utilizando um formato de pergunta diferente do item 1. Um deles questiona sobre o orgulho desta opção profissional, além de situar esta avaliação no contexto do seu convívio social imediato, com referência aos “amigos”. O terceiro item também procura situar o respondente em contexto de maior concretude, muito embora tenha a intenção de orientar a avaliação ao nível de disposição e comprometimento dos respondentes com o trabalho cotidiano, colocando-o em contato com aquilo que ele faria num dia de trabalho ordinário.

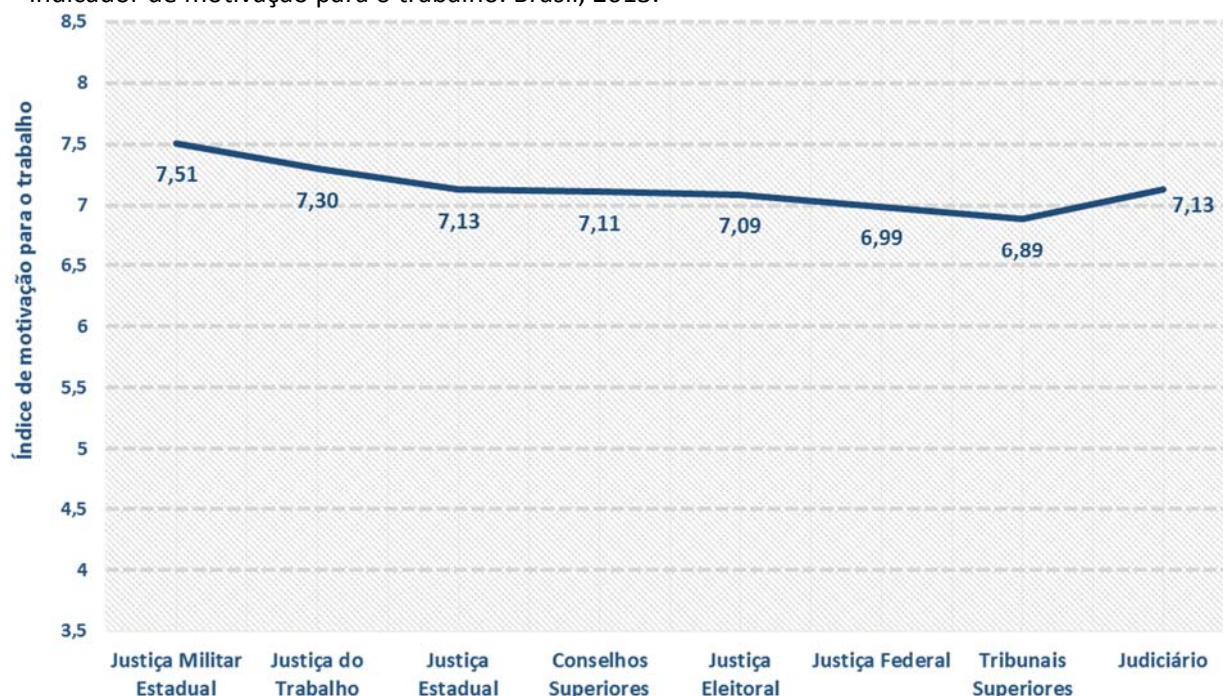
Se os três primeiros itens do indicador possuem a clara intenção de mensurar tal fenômeno diretamente, os dois últimos fazem referência a elementos mais específicos também apontados pela literatura como importantes para aferir a motivação para o trabalho. O item 4 refere-se a uma sensação de autorrealização, pois capta o nível de satisfação do servidor com o resultado do trabalho prestado ao cidadão. Por fim, o último elemento do indicador busca saber do sentimento de valorização que o servidor vivencia no cotidiano do seu local de trabalho. Este último, ainda que seja específico, pode ser interpretado como algo de grande valia para o indicador, pois apresenta sua percepção do valor do seu trabalho, aos olhos dos seus colegas de trabalho e chefias imediatas.

O modo escolhido para apresentar o impacto das políticas de gestão na motivação para o trabalho segue padrão parecido ao já visto anteriormente. Os gráficos desta seção apresentam o indicador de motivação segundo as variáveis que compuseram cada um dos indicadores de satisfação com as políticas de gestão dos tribunais. Para fins de organização, todas as análises estão dispostas conforme os temas que orientaram os indicadores de gestão apresentados no capítulo anterior. Também como modo de tornar mais esquemática a visualização dos dados, as perguntas de opinião específicas

sobre gestão foram simplificadas em duas categorias. A primeira reúne as respostas positivas¹² das várias formas em que se apresentam no questionário, e a outra categoria simplificada reúne as respostas negativas¹³.

Uma avaliação mais panorâmica dos resultados explícitos nos quatro gráficos seguintes demonstra um grau de motivação alto dos servidores, que, em uma escala de zero a dez, apresenta a nota 7,13 para o conjunto do Poder Judiciário, com variações pouco expressivas entre os denominados ramos de Justiça (gráfico 2). O máximo de variação nesta avaliação entre os ramos é de 0,62, com destaque para a justiça militar estadual e do trabalho no polo mais positivo e para a justiça federal e os tribunais superiores no polo mais negativo. Em vista da mínima variação observada, o restante da análise, conforme já exposto anteriormente, concentrar-se-á na relação entre aspectos da gestão mais ampla dos tribunais e a motivação dos servidores, sem especificações por ramos de justiça.

Gráfico 2 – Opinião dos servidores sobre a gestão de processos judiciais baseada em metas, segundo indicador de motivação para o trabalho. Brasil, 2013.



Fonte: Censo do Poder Judiciário.

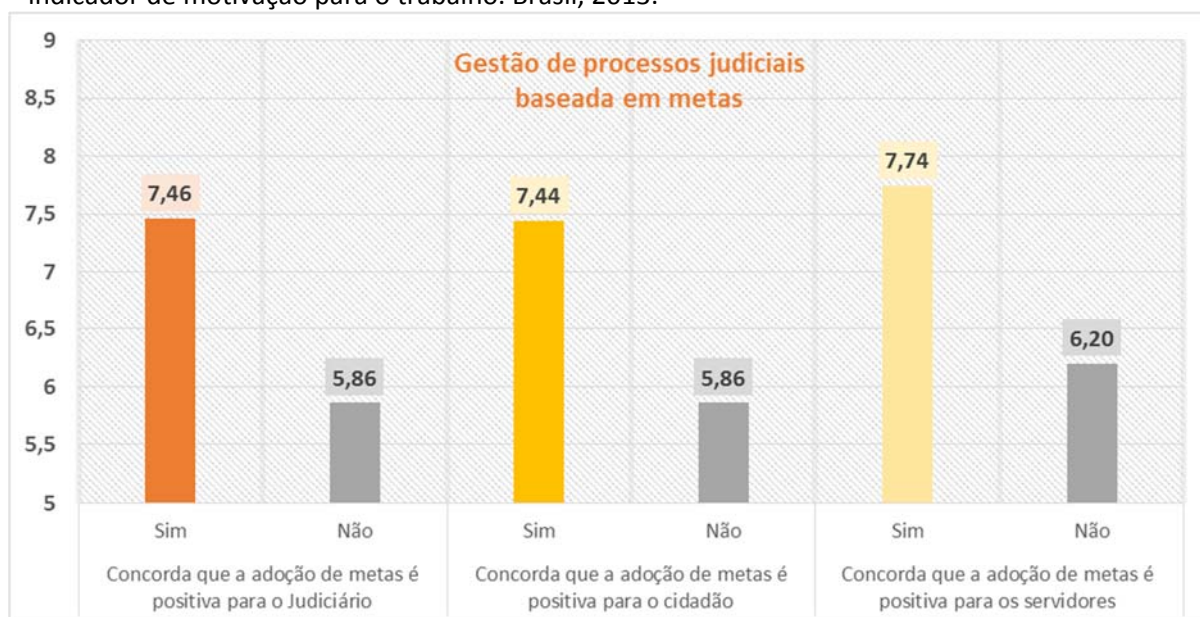
A síntese das análises apresentadas nos quatro gráficos a seguir expostos, é a de que é muito forte a relação entre a opinião sobre políticas de gestão e aquela reveladora da motivação dos servidores. Tal conclusão advém do quanto são marcadas as diferenças em motivação daqueles que avaliam positiva e negativamente cada aspecto da gestão dos tribunais. As desproporções que mais sobressaem estão relacionadas à gestão de rotinas (processos organizacionais) e à gestão de pessoas, sobretudo quando especificadas as dimensões de crescimento na carreira e a avaliação das políticas de qualidade de vida e saúde dos tribunais.

¹² “sempre”/“quase sempre” ou “concordo totalmente”/“concordo”, ou “totalmente satisfeito”/“satisfeito”.

¹³ “raramente”/“nunca” ou “discordo totalmente”/“discordo”, ou “totalmente insatisfeito”/“insatisfeito”.

Sobre as políticas de gestão baseadas em metas processuais (gráfico 3), não há diferenças consideráveis quando o foco da avaliação recai sobre a positividade das metas para o Judiciário, para o cidadão ou para o próprio servidor. Na verdade, quando o servidor declara que as metas são positivas para si próprios, ele encontra-se um pouco mais motivado que quando declara que são positivas para a coletividade (judiciário ou população usuária dos serviços). De certo trata-se de tema merecedor de aprofundamentos futuros, pois há que se investigar se o servidor contrário às metas aplicadas a si conta com condições suficientes para dar conta delas, ou mesmo investigar o nível de participação deles na própria construção das metas institucionais ou daquelas definidas especificamente em cada área ou setor de trabalho dos tribunais ou conselhos.

Gráfico 3 – Opinião dos servidores sobre a gestão de processos judiciais baseada em metas, segundo indicador de motivação para o trabalho. Brasil, 2013.



Fonte: Censo do Poder Judiciário.

Ainda quanto ao gráfico 3, outro elemento muito importante refere-se às avaliações negativas das metas, cujos indicadores de motivação apresentaram-se os mais baixos de todos os aspectos avaliados e apresentados nesta seção. Em termos numéricos, cerca de 20% das respostas foram contrárias à adoção de metas para coletividades, e pouco menos de 40% para os próprios servidores. São contingentes expressivos, o que só amplia o interesse por futuras avaliações mais detidas neste aspecto.

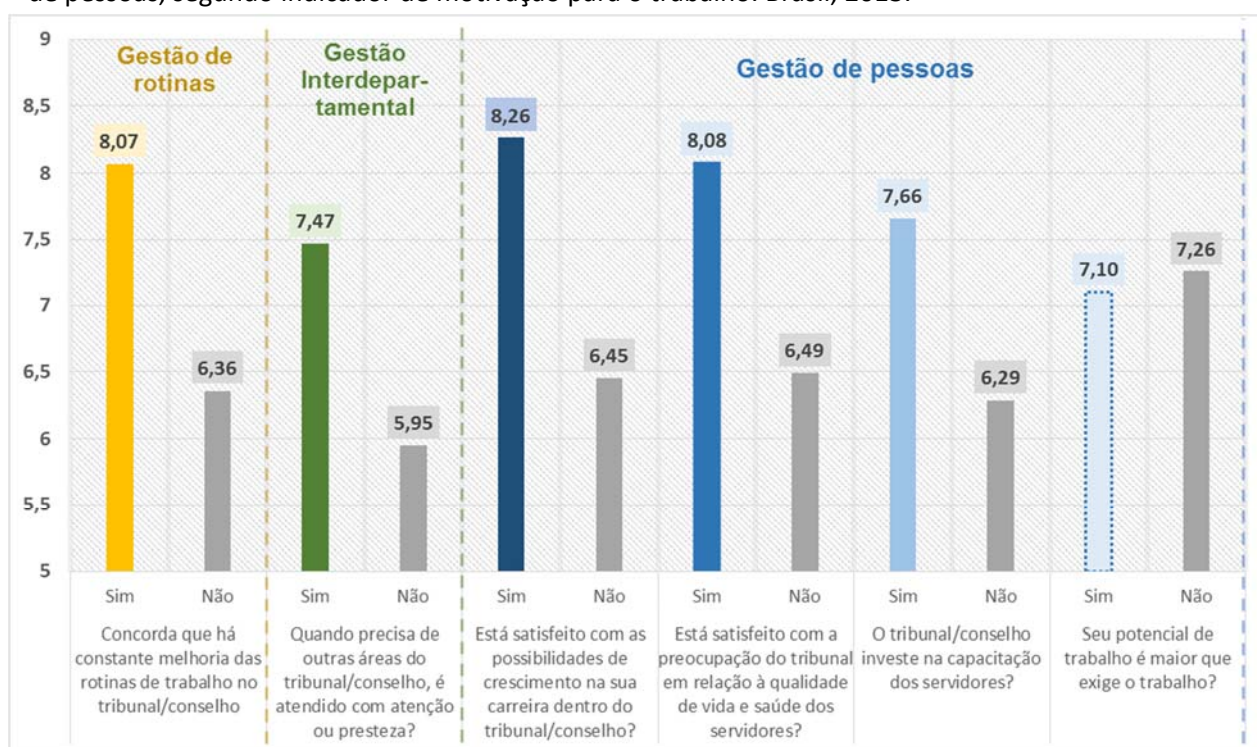
O gráfico 4 reúne as opiniões sobre gestão que maiores variações em motivação apresentaram, o que condiz com as conclusões alcançadas pelo capítulo prévio. Avaliar as implicações da gestão de rotinas e de pessoas, dois dos principais desafios do Poder Judiciário, em termos do seu impacto na motivação do servidor só demonstra o quanto tratam-se de objetivos a serem priorizados.

Tais estatísticas permitem avaliar que, quando estão satisfeitos com as possibilidades de crescimento na carreira de servidor, sua motivação é 28% maior que quando avaliam negativamente tal aspecto

da gestão de pessoas¹⁴. Frise-se que 65% dos servidores declararam estarem insatisfeitos com suas possibilidades de ascensão em suas carreiras, o que só refoça a urgência de avaliações objetivas dos mecanismos de seleção interna para cargos em comissão e funções comissionadas, isso sem falar no quanto são importantes revisões das próprias estruturas organizacionais dos tribunais.

Tão expressiva quanto a avaliação das chances de crescimento nas carreiras do Judiciário é a opinião dada sobre as políticas de atenção à saúde e à qualidade de vida no âmbito dos tribunais. Apenas 40% revelaram opiniões positivas sobre tal aspecto e, quando observado o impacto desta opinião na motivação, observa-se que os insatisfeitos com esta linha de ação dos tribunais apresentam indicador 24% menor que aqueles que opinaram positivamente. Quando o que está em foco é o investimento dos tribunais na capacitação de servidores, o percentual de respostas favoráveis é bem maior, de cerca de 60%. Entretanto, quando as opiniões são negativas, os níveis de motivação são 22% menores.

Gráfico 4 – Opinião dos **servidores** sobre a gestão de rotinas, interdepartamental e sobre a gestão de pessoas, segundo indicador de motivação para o trabalho. Brasil, 2013.



Fonte: Censo do Poder Judiciário.

O último aspecto da gestão de pessoas a ser avaliado é o subaproveitamento de mão-de-obra. Trata-se de uma das opiniões de maior destaque em termos numéricos, já que 83% dos servidores acreditam que suas capacidades de trabalho são maiores que o exigido pelo trabalho nos tribunais. Trata-se de uma das evidências mais importantes trazidas pela pesquisa, sobretudo quando se soma a tal análise o contexto institucional que frequentemente coloca como meta prioritária a ampliação da produtividade das cortes brasileiras, dado o contínuo crescimento do volume de processos judiciais. Entretanto, conforme se observa no gráfico 4, ainda que o subaproveitamento gere

¹⁴ Para se chegar a tal percentual, divide-se a diferença entre os índices de motivação pelo índice menor e, em seguida, multiplica-se por 100.

indicador de motivação menor, são muito pouco expressivas as diferenças, de apenas 2% (ou 0,16 pontos).

Dentre os possíveis elementos de aprofundamento para explicar porque uma avaliação tão negativa do aproveitamento dos potenciais de trabalho não resvala significativamente na motivação, é oportuno averiguar em que medida o subaproveitamento já estaria naturalizado pelos servidores em atividade no Judiciário brasileiro. Talvez as soluções para este problema estejam tão distantes daquilo que os servidores vêem como possível, que nem mais passariam pelo repertório de soluções possíveis do trabalhador médio. Embora isso também seja um tema para outros estudos, sobretudo os de natureza qualitativa, é oportuno que no futuro se considere uma possível influência da forma mais rígida como as carreiras estão estruturadas no Judiciário, bem assim do modo como se dá a própria gestão de pessoas e de equipes. É óbvio que tais elementos conformam a própria estrutura da gestão de pessoas, o que requer cuidadoso planejamento, já que reestruturações deste porte são sempre de difícil atuação. Mas, um caminho possível para fazer frente a tal desafio seria a adoção paulatina de mais elementos da gestão por competência no âmbito do Poder Judiciário, tanto nos processos de alocação dos servidores já ingressados nos tribunais, quanto no próprio planejamento de novos concursos.

Sobre a gestão de processos organizacionais, o gráfico 4 revela que os servidores que identificam melhorias constantes nas rotinas de trabalho são 27% mais motivados que os demais. Frise-se que apenas 45% deles avaliaram tal item positivamente, considerando-se todo o Poder Judiciário. Algo próximo ocorre com a gestão interdepartamental, nome criado para sintetizar o grau de organicidade e fluidez no funcionamento das mais distintas unidades que compõem os tribunais e conselhos do Poder Judiciário. Embora o comportamento dos níveis de motivação sejam parecidos entre tal aspecto e a gestão de rotinas, a avaliação positiva do grau de organicidade dos tribunais é numericamente bem mais expressiva, pois alcança 78% de todas as opiniões emitidas pelos servidores.

Alterando-se o foco para a gestão do trabalho e de equipes (gráfico 5), dois esclarecimentos prévios, e de ordem metodológica merecem ser feitos. O primeiro está no fato de a questão sobre subaproveitamento de mão-de-obra constar também desta dimensão de gestão. Isso explica-se pois interpretou-se que se tratava de dimensão igualmente importante para mensurar a gestão de pessoas e a gestão de equipes. Na verdade, a questão faz referência apenas ao resultado de uma ineficiência das organizações, que pode ser reputada à forma como são administradas as equipes e, num nível mais amplo, da forma como são estruturadas as políticas de recrutamento de pessoal pela via do concurso público, de concepção dos vários níveis das carreiras e do modo como são feitas as transições entre os vários níveis. Adicionalmente, trata-se de algo que deve ser avaliado também sob o prisma da transparência dos próprios processos de nomeação para a ocupação de cargos em comissão ou funções de confiança.

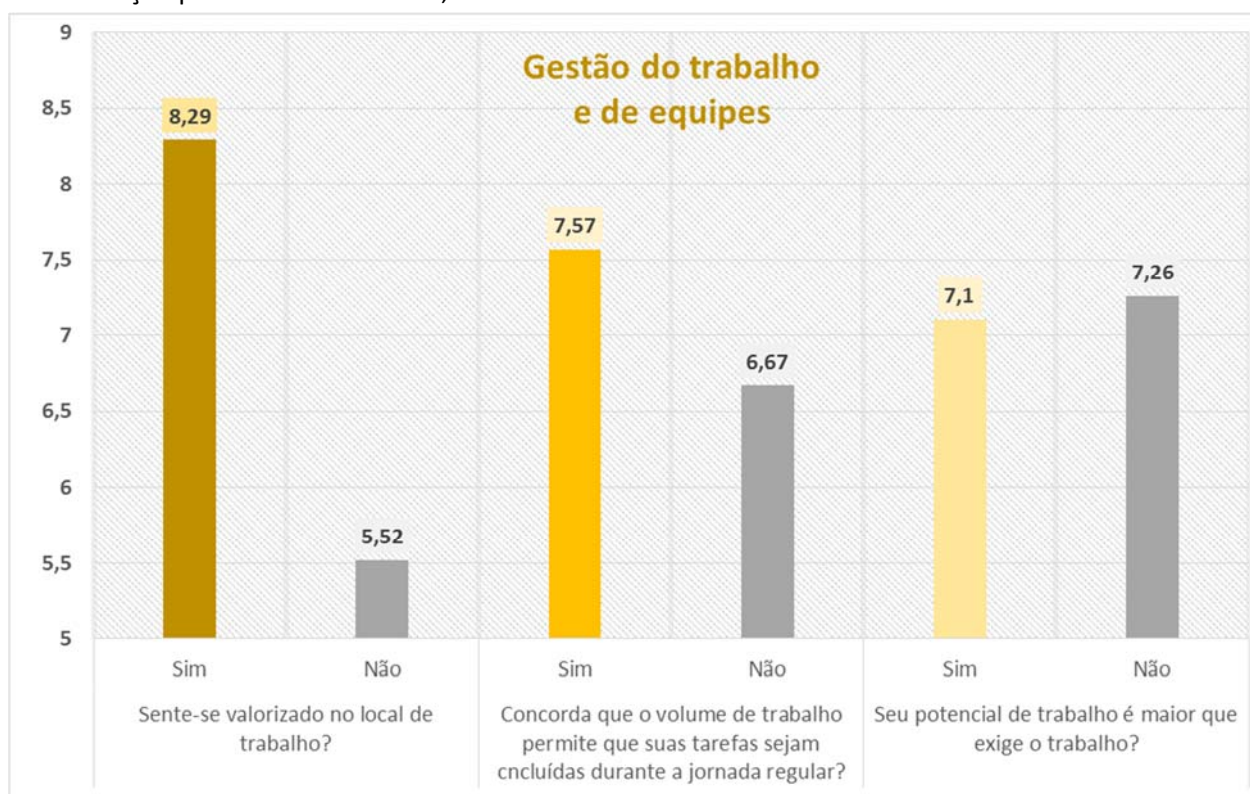
O segundo esclarecimento é o fato de o próprio indicador de motivação se valer de uma das variáveis do questionário já utilizada para compor o indicador de satisfação com a gestão do trabalho e de equipes, tema do capítulo anterior. Esta escolha se justifica pois a valorização do servidor em seu local de trabalho é algo relevante tanto para enriquecer uma análise sobre a gestão de equipes, quanto para fortalecer a perspectiva da motivação sobre a autorrealização e também da afiliação do

servidor, conforme se depreendeu da literatura especializada. Além disso, é um elemento muito importante para complementar as análises sobre o subaproveitamento de mão-de-obra, já que sentir-se valorizado certamente amplia as chances de aproveitamento dos potenciais de trabalho pela organização. Enfim, embora sejam evidentes as interseções entre as dimensões de gestão de pessoas, do trabalho e de equipes, ambos os esclarecimentos merecem ser feitos.

Sobre os resultados da pesquisa, chama bastante a atenção o quanto a valorização no local de trabalho é relevante para compreender o grau de motivação do trabalhador. Trabalhadores que declararam tal sentimento, apresentaram indicadores de motivação 50% maiores que os demais. Mesmo que tal variável seja um dos cinco componentes do indicador de motivação, tal variação é expressiva o suficiente para que ênfase seja dada nas políticas de valorização das competências dos trabalhadores pelos gestores diretos.

Embora a metade dos trabalhadores tenha identificado volume excessivo de trabalho, esta avaliação negativa reduziu o indicador de motivação apenas em 13% em relação aos demais. De posse de tal informação, são plausíveis tanto interpretações próximas àquelas já expostas acerca do subaproveitamento de mão-de-obra, de que seria algo tão frequente que o excesso de trabalho poderia já ser visto como natural pelos servidores, quanto interpretações que relativizem sua negatividade. Corrobora a última interpretação os resultados prévios do censo que demonstraram que o pessoal da área administrativa tende a avaliar positivamente o volume de trabalho, diferentemente dos trabalhadores lotados nas áreas judiciárias dos tribunais (CNJ, 2014: 168).

Gráfico 5 – Opinião dos **servidores** sobre a gestão do trabalho e de equipes, segundo indicador de motivação para o trabalho. Brasil, 2013.

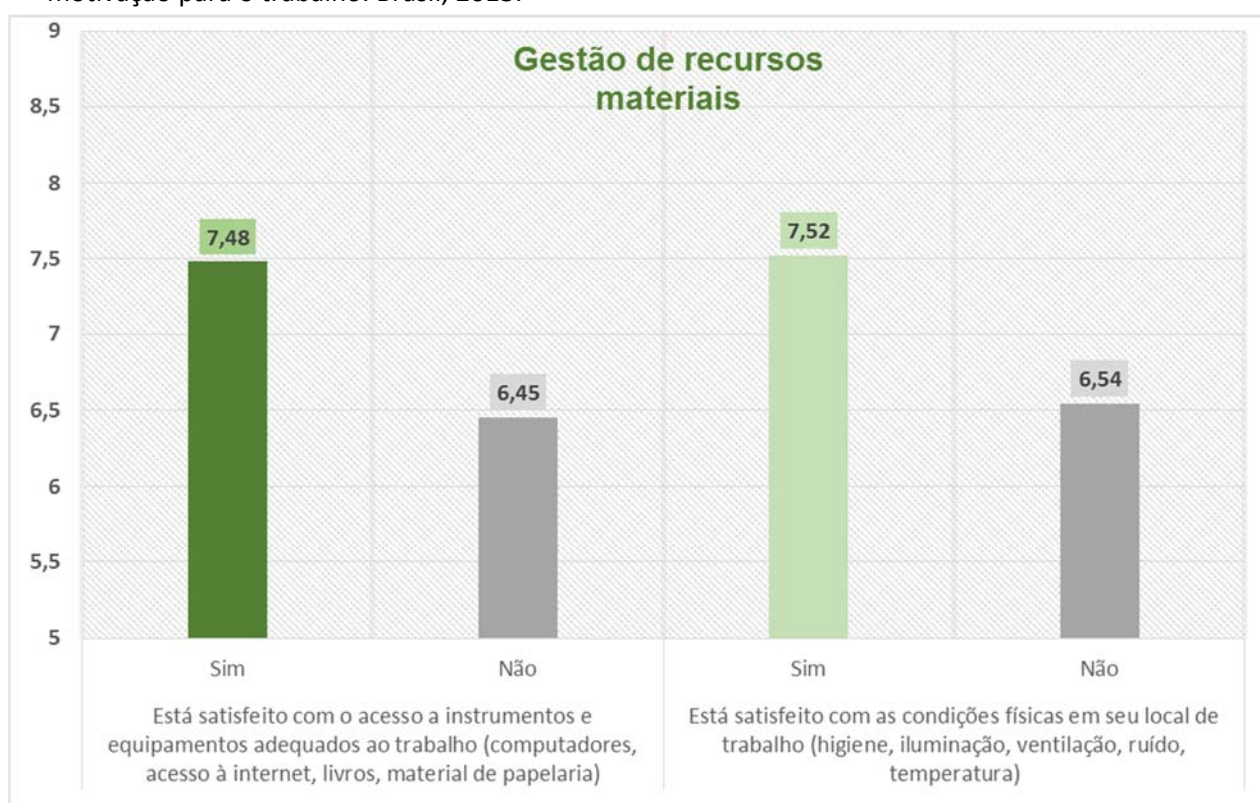


Fonte: Censo do Poder Judiciário.

Ao lançar o foco sobre a gestão de recursos materiais (gráfico 6), o comportamento dos dados é bastante próximo àquele observado em relação ao volume de trabalho. Avaliações negativas sobre a qualidade da infraestrutura, equipamentos e dos instrumentos de trabalho significam servidores entre 15% e 16% menos motivados. Além de a motivação não sofrer grandes impactos da satisfação ou insatisfação com as condições de trabalho, é oportuno asseverar que entre 61% e 66% dos servidores mostraram-se satisfeitos com tal aspecto dos tribunais ou conselhos em que trabalham.

As análises realizadas até este ponto sem dúvida são excelentes indicativos, úteis ao estabelecimento de prioridades pelos gestores do Poder Judiciário. Entretanto, trata-se de exercício analítico a ser interpretado com cautela, para que sua verdadeira utilidade seja considerada de modo adequado. Tal recomendação é necessária pois não se pode olvidar que a motivação dos servidores é elemento não apenas subjetivo, mas, sobretudo, trata-se de algo de natureza multifacetada. Mesmo que a metodologia empregada no censo seja adequada à captação de elementos da subjetividade dos servidores¹⁵, quando o foco da análise busca evidências acerca da motivação dos servidores, é importante enfatizar que, por motivação para o trabalho, podem ser entendidos muitos elementos distintos, incluindo aqueles vinculados à vida pessoal ou a questões sobre as quais nem mesmo os próprios indivíduos em avaliação, muitas vezes, têm consciência.

Gráfico 6 – Opinião dos **servidores** sobre a gestão de recursos materiais, segundo indicador de motivação para o trabalho. Brasil, 2013.



Fonte: Censo do Poder Judiciário.

Portanto, apenas para retomar a última série de evidências apresentadas, mesmo que os aspectos da infraestrutura não tenham os mesmos impactos negativos na motivação, conforme se observou

¹⁵ Conforme descrito no capítulo de metodologia.

noutros temas, o que se observa por meio do gráfico 6 são informações agregadas para o conjunto do Poder Judiciário. Isso significa que podem haver subgrupos em que tal dimensão de análise impacta sobremaneira a motivação dos servidores.

Independentemente dos esclarecimentos, é possível afirmar, sem chances de equívoco, que, pelo que se viu até este ponto da série temática, todas as variáveis reveladoras da insatisfação dos servidores com as políticas de gestão dos tribunais e conselhos demonstraram impactos negativos na motivação para o trabalho. Mesmo assim, não se viu, mesmo no menor dos indicadores de motivação, indicadores menores que 5, ponto médio da escala estabelecida para captar tal aspecto. Com isso, a conclusão deste capítulo pode ser posta nos seguintes termos: há espaço para ampliar o grau de motivação dos servidores, e um caminho importante para tanto são investimentos em melhorias de gestão, sobretudo na gestão de pessoas, de rotinas de trabalho e de equipes.

4. A satisfação com as políticas de gestão e seu impacto na motivação dos servidores do primeiro e do segundo grau de jurisdição

Até este ponto do documento viu-se que um dos principais desafios da gestão judiciária, conforme a opinião dos servidores, é a gestão de pessoas, de equipes e de rotinas de trabalho. Este capítulo dedica-se especificamente sobre estes aspectos, com a intenção principal de detalhar aquilo que poderá vir a ser mais útil à composição de uma agenda de ações internas das instituições que participaram do Censo. Além disso, orientada por linha de ação bastante difundida entre as políticas recentes do CNJ¹⁶, e com vistas a contribuir com a sua efetivação nos tribunais, este capítulo pauta-se na comparação entre os servidores atuantes no primeiro e no segundo grau de jurisdição.

Este capítulo está dividido em duas seções. Na primeira, além da estratificação dos servidores conforme a instância em que estavam lotados, as estatísticas são apresentadas segundo os ramos de justiça com resultados mais expressivos numericamente, e nos quais a ótica de análise por instância mais se justifica, a saber, a justiça estadual, federal e trabalhista. Seguindo a lógica de partir do geral para o específico, a seção seguinte (5.2) particulariza os dados ao nível de tribunais de justiça estaduais, já que este foi o ramo cujos resultados mais chamaram a atenção até este ponto, além de ser um foco de ação prioritário do Conselho Nacional de Justiça.

4.1. A gestão de pessoas, de equipes e de rotinas na primeira e na segunda instância das justiças federal, estadual e trabalhista

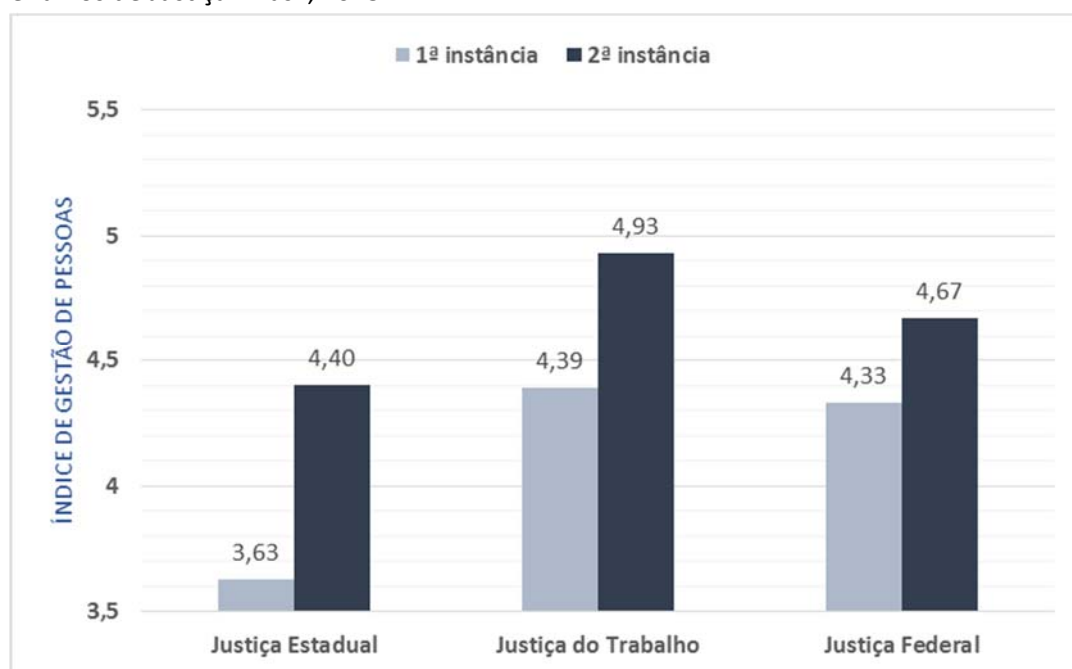
Dos gráficos 7 e 8 seguintes, é possível extrair indicadores de satisfação sistematicamente menores quando o foco está no primeiro grau de jurisdição. Além disso, a justiça estadual apresenta-se como o ramo de justiça em que são encontradas as maiores diferenças quando o que está em análise são as políticas de gestão de pessoas. Enquanto, no ramo estadual, o primeiro grau apresenta indicador de gestão de pessoas 21% menor que a segunda instância, na Justiça Federal a mesma comparação não alcança 8%. O ramo trabalhista configura-se como um meio termo entre as duas realidades

¹⁶ Para maiores informações acerca da política do CNJ voltada à priorização do primeiro grau de jurisdição, por favor confira o relatório do grupo de trabalho instituído pela portaria nº 155/2013, destinado a compor a Política Nacional de Priorização do Primeiro Grau de Jurisdição. O relatório final está disponível no endereço www.cnj.jus.br/images/impressao/relatorio_rubens_curado.pdf. Além disso, há diretrizes estratégicas especificamente estabelecidas, disponíveis por meio do link: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metaspriorizacao-do-1-grau-diretriz-2014>.

previamente analisadas, já que tal indicador, no primeiro grau, é 12% menos favorável quando comparado com a jurisdição dos tribunais regionais do trabalho.

Lidos apenas com a ênfase nas diferenças entre as opiniões dos servidores de primeiro e de segundo grau de jurisdição, considerando-se cada ramo, tais dados deixam de revelar algo de grande relevância. Trata-se do quanto a justiça do Trabalho se destaca em relação tanto à justiça estadual, quanto à justiça federal. Em que pese tal ramo apresente opiniões mais discrepantes entre as instâncias em relação à justiça federal, é relevante notar que são os servidores que melhor avaliaram as políticas de gestão de pessoas.

Gráfico 7 – Opinião dos **servidores** sobre a gestão de pessoas, segundo instância em que trabalham e ramos de Justiça. Brasil, 2013.

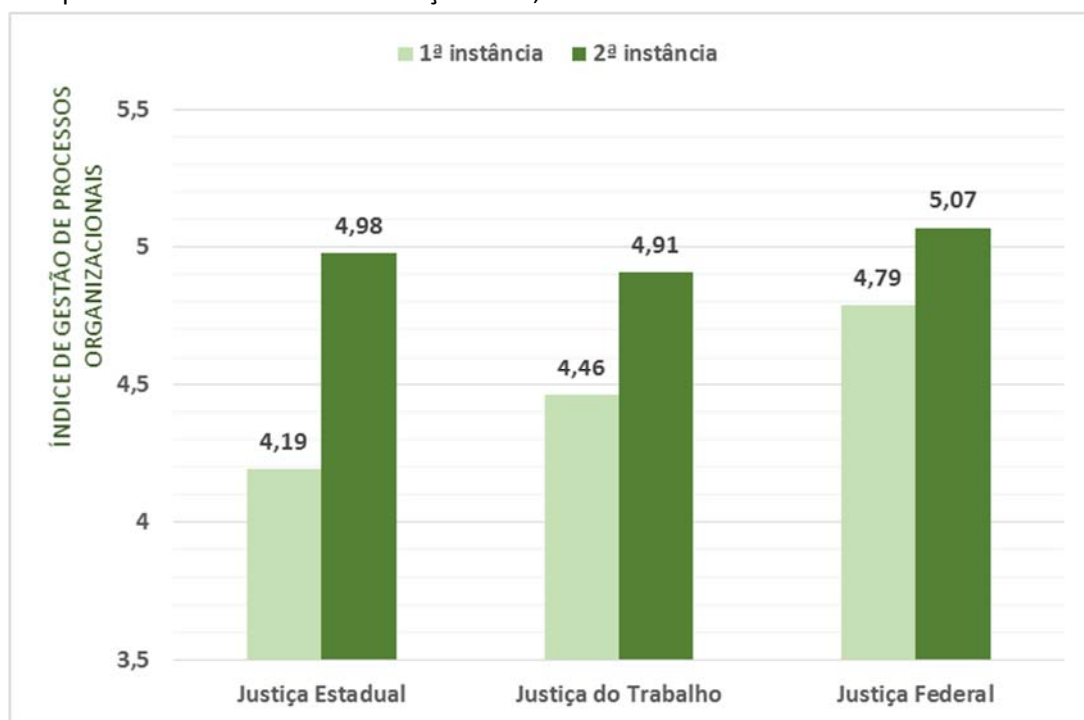


Fonte: Censo do Poder Judiciário.

Ao orientar a análise para a gestão das rotinas de trabalho, embora os indicadores sejam ligeiramente maiores que os de gestão de pessoas, as diferenças entre as opiniões por instância seguem a mesma tendência. A justiça estadual apresenta as maiores diferenças entre as instâncias (19%), a justiça do trabalho apresenta-se como o meio termo (10%) e a federal é aquela em que menores distâncias são encontradas, pois, para que o indicador do primeiro grau fique exatamente igual ao do segundo, bastaria um crescimento de meros 6% na avaliação destas políticas pelos servidores atuantes na primeira instância dos Tribunais Federais.

O gráfico 8, no entanto, revela algo diferente daquilo observado no anterior, pois a segunda instância da Justiça estadual apresentou melhores indicadores de satisfação com as políticas de gestão de rotinas que os servidores do mesmo grau de jurisdição da justiça trabalhista. Além disso, neste caso, a justiça federal não apenas é a que maior equilíbrio apresentou na avaliação entre instâncias, como foi a que melhores indicadores de gestão de rotinas alcançou dentre os três ramos de justiça.

Gráfico 8 – Opinião dos **servidores** sobre a gestão de processos organizacionais, segundo instância em que trabalham e ramos de Justiça. Brasil, 2013.



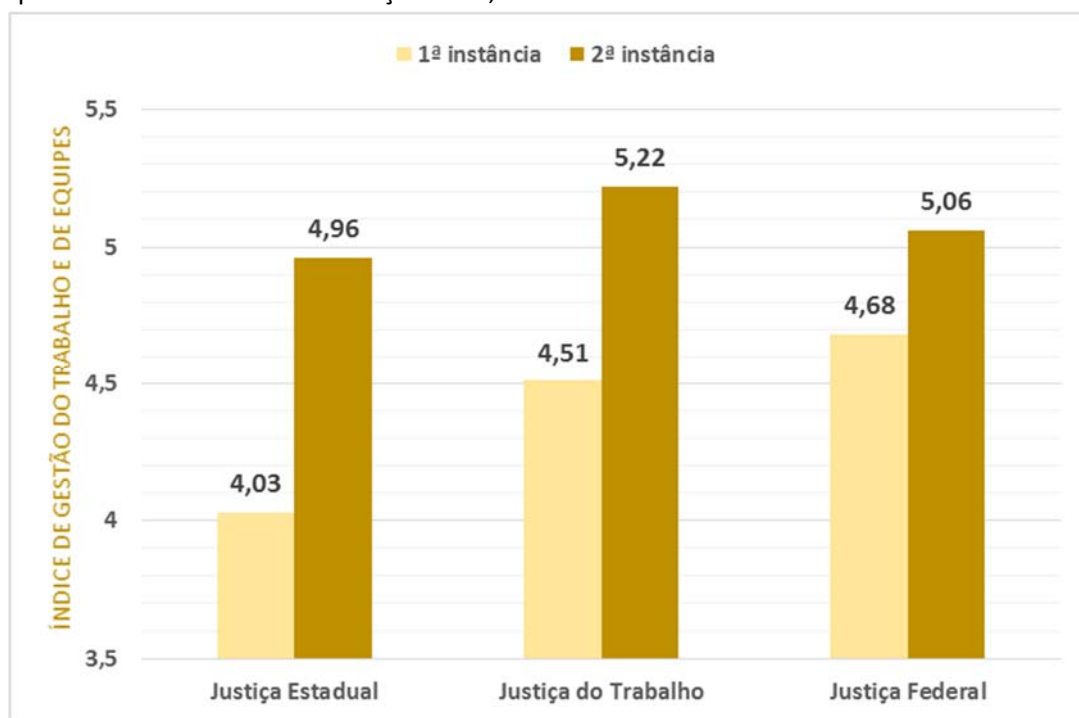
Fonte: Censo do Poder Judiciário.

O gráfico 9 possui o mesmo objetivo dos anteriores, muito embora apresente as avaliações acerca do gerenciamento de equipes e do trabalho. Trata-se de uma opinião muito mais orientada às áreas específicas em que estão lotados os servidores do que uma avaliação ampla do que seria uma orientação de gestão do tribunal. Apenas lembrando, neste indicador estão consideradas opiniões sobre subaproveitamento de mão-de-obra, sobre valorização no local de trabalho e também sobre eventuais excessos de trabalho, tendo em vista a jornada regular de trabalho.

Quanto aos resultados, a despeito de as avaliações em geral serem um pouco melhores que as duas previamente expostas, as distâncias entre as opiniões por instância são maiores. Na Justiça estadual, os trabalhadores da primeira instância revelaram à pesquisa do CNJ indicador de satisfação com as ações de gestão ao nível das equipes de trabalho 23% menores quando comparado àquele calculado para o segundo grau de jurisdição. O ramo trabalhista esteve, novamente, em segundo lugar, com distância de 16% entre as duas instâncias e a justiça federal mostrou-se, uma vez mais, aquela em que maior equilíbrio há entre as políticas de gestão de equipes levadas à cabo nas duas instâncias dos tribunais.

Outro aspecto que merece atenção é o quanto os servidores do segundo grau de jurisdição revelaram avaliações parecidas entre os distintos ramos de justiça em comparação. Não apenas são muito próximos os indicadores de satisfação com as políticas de gestão de equipes e do trabalho, como a justiça trabalhista foi a que melhores avaliações obteve quando o foco recai apenas entre os trabalhadores de segunda instância. Feita a mesma análise, mas enfocando somente os servidores do primeiro grau, a Justiça Federal desponta como a mais bem avaliada neste quesito, e a estadual, com o pior resultado.

Gráfico 9 – Opinião dos **servidores** sobre a gestão do trabalho e de equipes, segundo instância em que trabalham e ramos de Justiça. Brasil, 2013.



Fonte: Censo do Poder Judiciário.

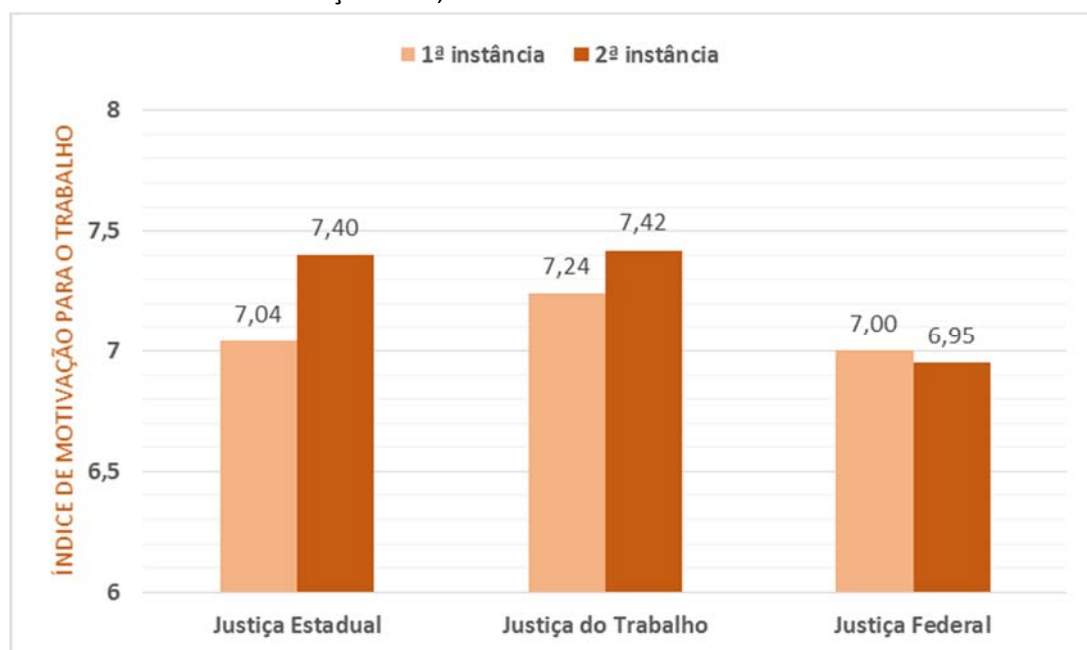
Seguindo a mesma lógica já aplicada nas demais seções desta série temática, o gráfico seguinte (gráfico 10) demonstra a medida em que são distintas as motivações para o trabalho dos servidores, conforme a instância em que trabalham e os ramos de justiça. Além de as distâncias entre as opiniões do primeiro e do segundo grau serem muito menores, de no máximo 5% (justiça estadual), curiosamente, a avaliação que mais salta aos olhos é o comportamento iniludivelmente distinto da motivação, quando comparados os ramos de justiça e os dados até este ponto expressos sobre as políticas de gestão.

Apesar de a justiça federal ser o ramo com melhores avaliações das políticas de gestão de pessoas, e a segunda melhor em gestão do trabalho e de rotinas, os níveis de motivação dos servidores são menores que os dois outros ramos de justiça. Mesmo quando a análise é feita apenas entre as duas instâncias dos tribunais federais, vê-se que, até entre os servidores lotados na segunda instância, com melhores indicadores de gestão, são os que mostraram-se menos motivados, até mesmo quando comparados aos que piores avaliações apresentaram em todas as políticas consideradas nesta seção, a saber, os servidores do primeiro grau da justiça estadual.

Para explicar tal fenômeno é oportuno ter em mente o quanto a motivação é determinada por elementos que não se esgotam em levantamentos quantitativos, pois nem sempre são facilmente mapeáveis. Talvez o próprio censo do Poder Judiciário seja insuficiente para alcançar explicações para tal fato, sendo necessárias pesquisas especificamente voltadas a conhecer mais a fundo mais aspectos da motivação dos servidores da justiça federal. De todo modo, é oportuno assegurar que tal evidência da pesquisa do CNJ não invalida as sobreditas conclusões acerca da relação entre motivação e as políticas de gestão. O que deve ser posto em perspectiva talvez seja o próprio modo como os servidores da justiça federal veem o seu trabalho em comparação àqueles lotados nos

demais ramos de justiça. Além disso, é importante considerar as próprias expectativas nutridas pelos servidores em relação ao que produzem no momento em que ingressaram e após certo tempo trabalhando. Enfim, são possibilidades de investigação que poderão, no futuro, contribuir para compreender um pouco mais tais fenômenos. Portanto, fica indicado um ótimo ponto de aprofundamento, não apenas para os gestores do Judiciário brasileiro, como, também, para os especialistas e acadêmicos interessados no tema.

Gráfico 10 – Opinião dos **servidores** sobre sua motivação para o trabalho, segundo instância em que trabalham e ramos de Justiça. Brasil, 2013.



Fonte: Censo do Poder Judiciário.

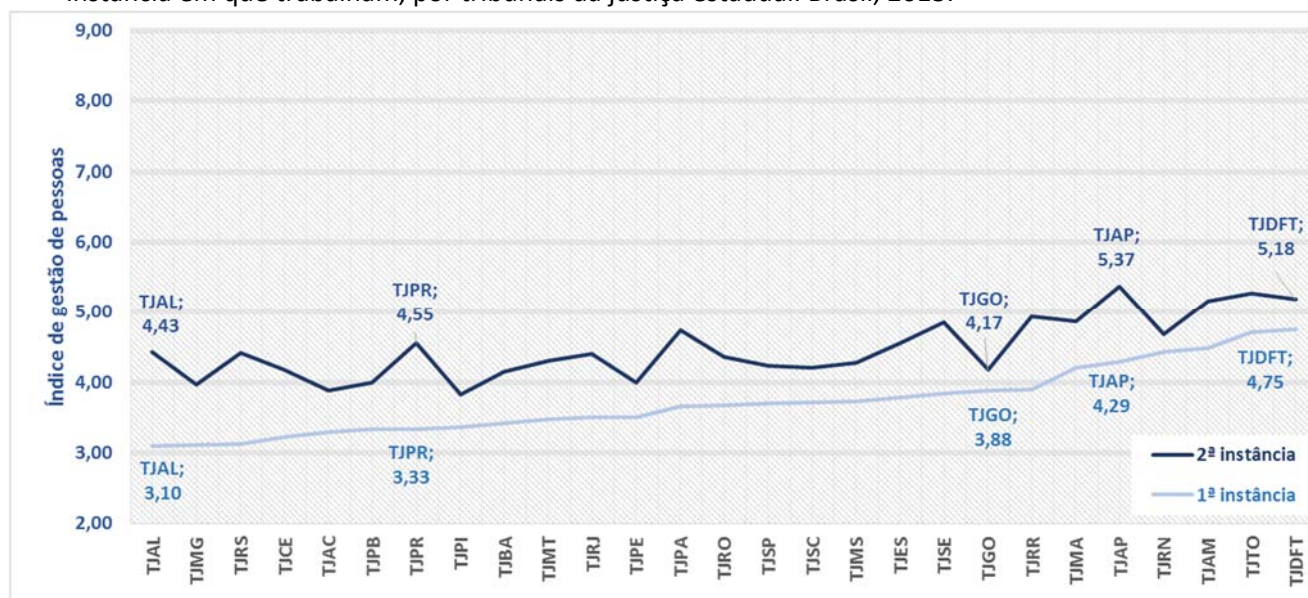
4.1.1. A gestão de pessoas, de processos e do trabalho na Justiça estadual e seu impacto na motivação dos servidores

Dado que, nas avaliações mais abrangentes expostas anteriormente, a gestão de pessoas, de rotinas e de equipes se mostraram os desafios prioritários da gestão judiciária na opinião dos mais de 170 mil servidores, a presente subseção se dedica a detalhar um pouco mais tais informações, considerando apenas a justiça estadual, ramo cujos resultados mais se destacaram negativamente nestes quesitos. Além disso, as análises buscam estabelecer comparativos entre as categorias de servidores lotados no primeiro e no segundo grau, conforme o enquadramento escolhido para este capítulo.

No que diz respeito especificamente à gestão de pessoas, quando calculado o indicador para cada tribunal, independentemente da instância em que estão lotados, os servidores menos satisfeitos com tal aspecto foram os do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), cujo indicador se aproximou muito dos resultados obtidos pelo Acre (TJAC), Rio Grande do Sul (TJRS) e Ceará (TJCE). Vistos os mesmos resultados, mas agora separando os servidores de primeira instância daqueles lotados na segunda (gráfico 11), é possível identificar os tribunais em que os servidores avaliaram de modo mais díspar tal dimensão da gestão. Para alcançar tal indicador, à semelhança do que já foi feito nas seções anteriores, dividiu-se a diferença entre os indicadores de gestão das duas instâncias pelo indicador

menor. O resultado é um percentual que permite inferir quanto a avaliação da primeira instância precisaria ampliar seu indicador para que alcançasse aquele observado na segunda instância. Enquanto no TJRS e no TJAL a segunda instância alcançou indicadores da ordem de 4,41 e 4,43, respectivamente, na primeira instância o indicador foi de apenas 3,13 e 3,10. Isso significa que a avaliação dos servidores da primeira instância é 43% e 41% menor que na segunda, respectivamente.

Gráfico 11 – Indicadores de satisfação dos **servidores** com as políticas de gestão de pessoas segundo instância em que trabalham, por tribunais da justiça estadual. Brasil, 2013.



Fonte: Censo do Poder Judiciário.

Ainda que seja bem nítida a diferença de avaliação das políticas de gestão de pessoas entre as instâncias dos tribunais de justiça, sempre em prejuízo da primeira, é relevante destacar também o polo contrário. Há tribunais que não apresentam divergências consideráveis entre as duas instâncias do tribunal, com destaque para o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN) e o de Goiás (TJGO), instituições em que o primeiro grau dista apenas 6% e 7% da segunda, respectivamente.

Tal tipo de detalhamento é, talvez, a principal vantagem de uma pesquisa do porte do censo do Poder Judiciário. Além de ser um potente instrumento de gestão, pois não apenas aponta para grandes linhas de ação, algo de extrema utilidade, a pesquisa também permite identificar boas pistas acerca de eventuais focos mais específicos de ação por parte dos tribunais. Portanto, não apenas é possível identificar a gestão de pessoas como dimensão prioritária da política institucional mais ampla deste Poder, quanto em quais tipos de serventia (sintetizados a partir das instâncias) tal desafio se apresenta de modo mais intenso na opinião dos seus servidores.

Ao detalhar os indicadores de satisfação com as políticas de gestão das rotinas para todos os tribunais da justiça estadual (gráfico 12), as desigualdades entre as instâncias também se mostram relevantes, muito embora não tanto quanto aquela verificada na análise anterior. Neste quesito, as avaliações com maiores discrepâncias entre os graus de jurisdição são do TJMG (37%), TJRS (36%) e TJAL (34%). Afora o caso do TJAL que, neste indicador não está entre aqueles com indicadores menos favoráveis, os demais são também os que menores avaliações obtiveram na primeira instância. Das instituições com menos diferenças entre as instâncias no que tange às políticas de gestão de rotinas de trabalho,

chama a atenção o caso do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), com índices de satisfação de 4,3 para o primeiro grau e de 4,5 para o segundo, o que significa uma diferença de apenas 4% entre os servidores das varas e aqueles lotados no tribunal de justiça. Embora seja o tribunal que menor desigualdade apresentou entre as instâncias, seus indicadores de avaliação estiveram abaixo do ponto médio, o que significa que mais pessoas avaliaram-no negativamente do que positivamente. Apenas cinco tribunais obtiveram avaliações superiores a 5 por parte dos trabalhadores do primeiro grau, com destaque para o Tribunal de Justiça do Amapá (TJAP) e o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT).

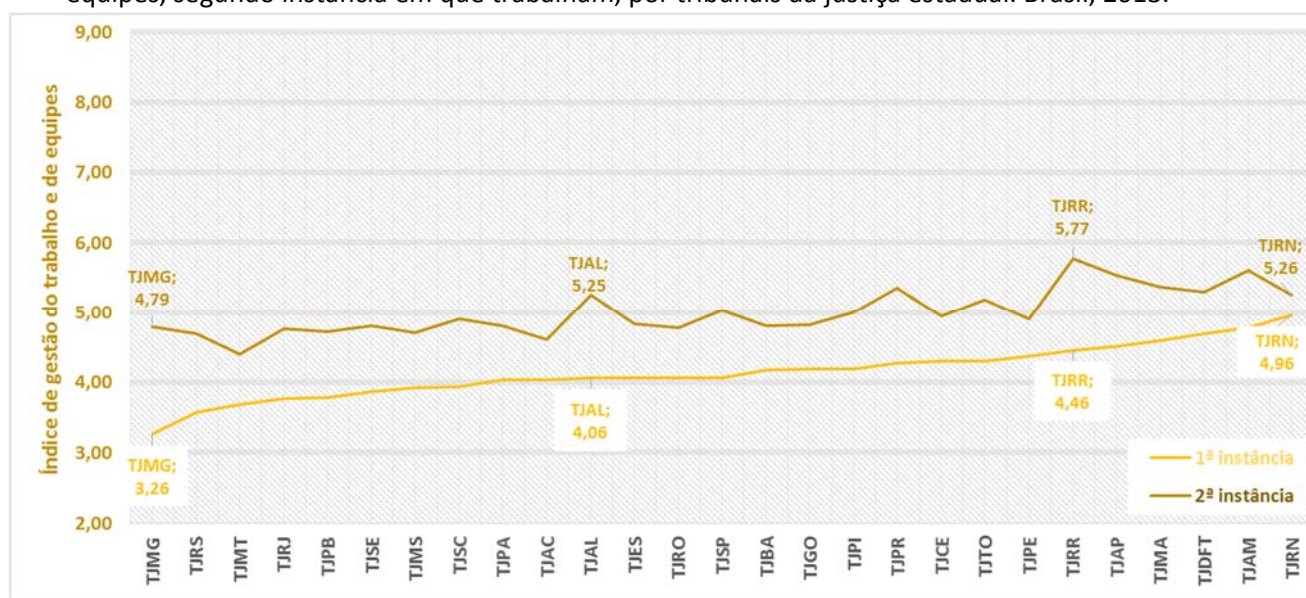
Gráfico 12 – Indicadores de satisfação dos **servidores** com as políticas de gestão de processos organizacionais (rotinas) segundo instância em que trabalham, por tribunais da justiça estadual. Brasil, 2013.



Fonte: Censo do Poder Judiciário.

O último indicador apresentado para os tribunais de justiça dos estados dedica-se à apreciação da gestão do trabalho e de equipes. Como visto anteriormente, neste quesito são consideradas opiniões sobre o volume de trabalho, sobre o sentimento de valorização experimentado pelos servidores nos locais em que trabalham e também em que medida têm seu pleno potencial de trabalho aproveitado pelos tribunais. O que se percebe pela avaliação do gráfico 13 é uma grande disparidade entre as instâncias no TJMG, com avaliações 47% menores no indicador de satisfação na primeira instância (3,26) quando comparada com a segunda (4,79). O TJRS apresenta-se na segunda colocação neste quesito, com avaliações 37% menores na primeira instância em relação à segunda. Dentre as avaliações mais favoráveis, destaca-se o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN), que não apenas obteve a melhor avaliação dos servidores de primeira instância, como apresentou distância neste indicador de apenas 6% entre os dois graus de jurisdição.

Gráfico 13 – Indicadores de satisfação dos **servidores** com as políticas de gestão do trabalho e de equipes, segundo instância em que trabalham, por tribunais da justiça estadual. Brasil, 2013.

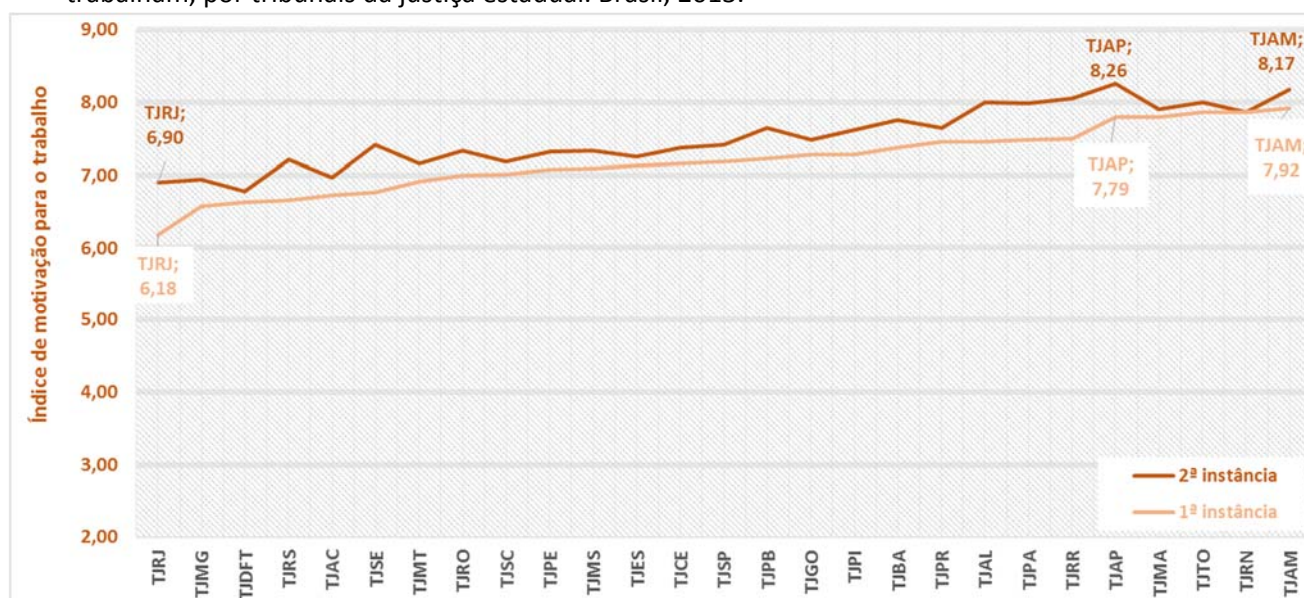


Fonte: Censo do Poder Judiciário.

Até este ponto, viram-se os três desafios de gestão que resultados mais preocupantes apresentaram nas análises mais gerais expostas anteriormente. Seguindo a mesma lógica de cotejo das opiniões sobre gestão com as opiniões acerca da motivação para o trabalho, a primeira evidência a ser destacada é o quanto os níveis de motivação são mais próximos entre as instâncias que aqueles vistos nas análises prévias. Além disso, o *animus* dos servidores esteve sempre acima de seis, com a maioria dos casos acima de sete, seja na primeira, seja na segunda instância.

No entanto, algumas coincidências saltam aos olhos, pois TJMG e TJRS, também neste quesito, estão mais próximos do polo cujas opiniões foram menos favoráveis, assim como o TJRN apresenta o segundo indicador mais favorável, além de ser o único a não apresentar qualquer diferença entre os níveis de motivação entre colaboradores lotados no primeiro ou no segundo grau. Além destas coincidências, há divergências que merecem também estar no rol dos pontos a serem estudados mais a fundo. A que mais se destaca é a realidade do TJDFT que embora tenha apresentado bons indicadores de gestão, está entre os três tribunais com menores índices de motivação para o trabalho na primeira instância e com o resultado menos positivo na segunda instância.

Gráfico 14 – Indicadores de motivação para o trabalho dos **servidores** segundo instância em que trabalham, por tribunais da justiça estadual. Brasil, 2013.



Fonte: Censo do Poder Judiciário.

5. Considerações Finais

O presente número inaugural das séries temáticas do Censo do Poder Judiciário traz a público os principais desafios de gestão conforme opiniões dos mais de 170 mil servidores que participaram da pesquisa. O que está expresso neste documento é um retrato da avaliação voluntária e individual de número muito expressivo de servidores. Não é exagero afirmar que, até esta edição do Censo do Poder Judiciário, ainda não havia sido realizada pesquisa parecida que ouvisse tantos informantes deste Poder.

A partir da pesquisa, foi possível retratar os desafios da gestão judiciária por meio de respostas avaliativas sobre uma diversidade de temas que, após criteriosa categorização, geraram seis indicadores de satisfação: i) gestão de pessoas; ii) gestão de processos organizacionais (rotinas); iii) gestão do trabalho e de equipes; iv) gestão de recursos materiais; v) gestão interdepartamental e; vi) Gestão de processos judiciais baseada em metas.

Cada indicador de satisfação foi analisado por ramos de justiça, permitindo um panorama de como pensam os servidores segundo realidades institucionais que, apesar de reunidas em um mesmo poder da República, apresentam peculiaridades organizacionais que não podem ser olvidadas. Mesmo com desenhos institucionais muitas vezes distintos, as conclusões advindas desta primeira análise foram convergentes entre os distintos ramos: a gestão de pessoas, de rotinas de trabalho e a gestão de equipes são os principais desafios da administração judiciária atual.

Em seguida, buscou-se conhecer os efeitos que níveis de satisfação distintos traziam para a motivação dos trabalhadores. Esta estratégia foi oportuna para qualificar os denominados desafios de gestão do Poder Judiciário entre aqueles que mais resultados poderiam gerar se priorizados nas ações futuras dos mais distintos tribunais. Além de estimar possíveis impactos positivos que eventuais investimentos específicos poderão acarretar, esta análise abriu cada indicador de gestão em seus componentes individuais, revelando que servidores pouco satisfeitos com as possibilidades de ascensão em suas carreiras nos tribunais mostraram-se bem menos motivados em trabalhar no Judiciário. Intimamente relacionado a tal conclusão está o sentimento de desvalorização que os

servidores têm nos seus locais de trabalho, com consideráveis efeitos negativos na sua motivação para o trabalho.

Embora as linhas gerais daquilo que está posto no documento não contrariem a intuição dos gestores judiciários mais atentos, a partir deste trabalho é possível que mais argumentos técnicos sejam mobilizados para o fortalecimento das políticas de gestão de pessoas e de equipes nas cortes brasileiras. Mesmo que também não surpreendam os especialistas em gestão judiciária, é de grande importância saber quais aspectos são mais relevantes para ampliar os níveis de motivação do servidor, o quê, cada vez mais, mostra-se crucial para a ampliação da produtividade dos tribunais. Este argumento é ainda mais forte quando o foco está no setor público, já que sobre seus integrantes não incidem os mesmos mecanismos de incentivos ou, de outro lado, sobre quem não pairam os mesmos riscos vividos no setor privado. Além disso, atuar na motivação mostra-se um dos caminhos mais viáveis para investimentos em efetividade dos serviços, objetivo a ser seguido por todas as instituições que buscam a qualidade plena, sem esquecer da potencial ampliação de ações inovadoras por parte dos servidores.

Para aplacar os claros efeitos que a falta de perspectivas de encarreiramento gera na motivação dos servidores, é urgente rever não apenas as próprias estruturas organizacionais dos mais diversos tribunais, em que medida tais estruturas estão de acordo com as carreiras que hoje vigem no Judiciário, mas também os critérios de seleção para ocupação dos cargos de gestão. Ainda que sejam temas de muito difícil atuação, já que podem depender, até mesmo, de alterações legislativas, ações de qualificação e de formação dos quadros atuais, bem como o estabelecimento de regras claras para ocupação de cargos de livre provimento, poderão surtir os efeitos positivos esperados pela força de trabalho do Judiciário.

Além de buscar correlacionar a satisfação com a gestão judiciária e os graus de motivação para o trabalho, no capítulo 5, uma nova variável é inserida na análise, a saber, a instância do tribunal em que o trabalhador está lotado. Invariavelmente, a força de trabalho da primeira instância apresentou piores índices de satisfação com a gestão de pessoas, de rotinas e de equipes quando comparada ao segundo grau, com especial ênfase nos trabalhadores da justiça estadual. No outro extremo, a justiça federal mostrou-se aquela com menores distâncias entre as duas instâncias. Entretanto, quando cotejados com os níveis de motivação, tais resultados mostraram-se emblemáticos, pois ao passo que o ramo federal apresenta-se de modo mais equilibrado na gestão dos dois graus de jurisdição, apresenta níveis menores de motivação para o trabalho, mesmo quando isolados apenas aqueles lotados na segunda instância.

Por derradeiro, é oportuno mencionar que os resultados ora apresentados são indicações a serem tomadas como nortes a orientarem os gestores judiciários. Como as evidências advindas do Censo provêm de opiniões, é importante ter em mente que os julgamentos feitos por cada servidor levaram em conta seus contextos específicos. Isso, para dizer que as análises dispostas neste documento valeram-se, em grande medida, de agregações de muitas opiniões, muito embora para que se aprofunde o olhar sobre os temas sobreditos, é de extrema importância contar com novos estudos e oportunidades de discussão pública dos seus resultados, a partir de agora submetidos ao escrutínio dos interessados.

Além disso, dado o constante aprimoramento das ações e políticas dos tribunais, é de grande importância que estudos como o Censo do Poder Judiciário sejam repetidos quinquenal ou decenalmente, mantidas suas principais questões, para que se avalie até que ponto a gestão está vivenciando uma melhora efetiva.

6. Referências Bibliográficas

- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. Censo do Poder Judiciário – Vetores Iniciais e Dados Estatísticos. Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2014.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. Relatório do grupo de trabalho instituído pela portaria nº 155/2013, destinado a compor a Política Nacional de Priorização do Primeiro Grau de Jurisdição. Disponível no endereço (último acesso em 30/01/2015): www.cnj.jus.br/images/imprensa/relatorio_rubens_curado.pdf
- LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes, *Archives of Psychology*, v. 140, p. 1-5, 1932. apud SAMPIERI, Roberto H. ; COLLADO, Carlos F. ; LÚCIO, María del Pilar B. Metodologia da pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- MAXIM, Paul S. Quantitative research methods in the social sciences. New York: Oxford University Press, 1999.
- VILLARDI, Beatriz Queiroz, Viviane Narducci FERRAZ & Veranise J. Correia DUBEUX. “Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário”. *Revista de Administração Pública RAP*, Rio de Janeiro, 45(2):303-29, mar./abr. 2011.

7. ANEXO I – Metodologia da Pesquisa e da construção dos indicadores de gestão

Para desenvolver este número da série temática do Censo do Poder Judiciário foi muito importante a utilização das perguntas do primeiro bloco do questionário da pesquisa aplicada aos servidores, todas elas destinadas à coleta de opiniões. Dentre os temas, o questionário solicitou respostas sobre a relação do servidor com o seu trabalho, englobando a satisfação com a carreira, com o salário, com as chances de ascensão, as relações profissionais (nível de integração e organicidade da instituição), as políticas de gestão do tribunal, o que envolve aspectos materiais, gestão de pessoas (capacitação, saúde, competências).

Parte importante do conteúdo das questões do primeiro bloco foi extraída da vivência dos pesquisadores em fases de planejamento e teste do questionário. Algumas questões foram adaptadas de pesquisas anteriores, como a própria pesquisa de clima realizada em 2011 pelo Conselho Nacional de Justiça, além da consulta a outras fontes, como às referências sobre o tema na literatura especializada, além dos recursos disponibilizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), do governo federal. Houve apresentação e consulta a entidades sindicais de servidores do Poder Judiciário, o que também possibilitou a compreensão mais ampla dos elementos do clima e da satisfação do público de respondentes do censo.

Quanto ao formato das questões do primeiro bloco, além dos modelos e referências consultadas, diversificou-se as escalas de mensuração em três tipos, todos eles baseados na metodologia de Likert. Cada uma das escalas contou com cinco opções de respostas auto excludentes (método em que apenas uma alternativa poderia ser marcada), sendo uma das opções dedicada a situações que poderiam não se aplicar à realidade do respondente. Além disso, nenhuma das perguntas do primeiro bloco do questionário foi obrigatória, o que permitiria aos respondentes, caso se julgassem pouco aptos ao oferecimento de respostas, deixar em branco a resposta.

O escalonamento proposto por Rensis Likert na década de 1930 permite coletar a avaliação sobre atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação a afirmações dadas. Embora o método original conte tradicionalmente com cinco opções de resposta, duas para cada extremo (positivo ou negativo) e um ponto médio dedicado a captar a indecisão, indiferença ou a neutralidade, atualmente não há consenso na literatura acerca do número “correto” de itens a comporem tal tipo de escala. Conforme Maxim (1999: 224), o que é consenso neste tipo de construção é a necessidade de que as categorias construídas alcancem bons níveis de compreensão a depender do grau de informação sobre o tema que o público respondente possui.

Além da escala de Likert tradicional, referindo-se à concordância e/ou discordância dos respondentes em relação a algumas afirmações, o primeiro bloco de questões do questionário de servidores utilizou perguntas com adaptações desta escala para captar a frequência com que determinadas situações ocorriam, conforme outras pesquisas consultadas. Outra adaptação importante foi a utilização de escalas para captação do nível de satisfação e de insatisfação dos servidores em relação a temas de importância para o seu trabalho nos tribunais e conselhos do Poder Judiciário. Em todos os casos, as perguntas tiveram seu conteúdo revisado e muito cuidado na ponderação das distâncias entre os itens.

O método escolhido para a apresentação dos dados advindos das opiniões coletadas pelas 22 perguntas do primeiro bloco seguiu metodologia bastante utilizada neste tipo de questão, o que também foi aplicado nos já lançados relatórios estatísticos do censo, formulados para cada tribunal brasileiro. São apresentados indicadores que sintetizam a avaliação ou a satisfação dos servidores sobre temas de interesse direto dos tribunais, a saber: a gestão de pessoas; de recursos materiais; de processos organizacionais (rotinas); de equipes e do trabalho; gestão interdepartamental e a gestão de processos judiciais baseada em metas. Para isso, foram utilizadas as perguntas do primeiro bloco dos questionários do Censo relacionadas a tais temas, com o intuito de possibilitar uma síntese de cada um deles, permitindo comparações com outros tribunais e conselhos, com o conjunto dos tribunais de um mesmo ramo de Justiça, e também com o conjunto de todas as respostas obtidas pelo censo, representando o Poder Judiciário.

Para chegar aos indicadores sintéticos, as respostas originalmente medidas em quatro níveis de concordância, satisfação ou frequência foram transformadas em variáveis numéricas. Para tanto, foram atribuídos os pesos de “-2”, “-1”, “1” e “2” para as respostas, sendo “-2” para as respostas “discordo totalmente”, “muito insatisfeito” ou “nunca”; “-1” para as opções “discordo”, “insatisfeito” e “raramente”; “1” para “concordo”, “satisfeito” e “quase sempre”; e o peso “2” para as respostas “concordo totalmente”, “muito satisfeito” e “sempre”. Foi criada uma nova variável, representada pela soma desses pesos numéricos para as perguntas escolhidas de um determinado indicador. Em seguida, foi calculada a média desta nova variável, considerando o número de respondentes do questionário.

Exemplo: se um servidor responde para todas as quatro perguntas que compõem o indicador de gestão de pessoas que está muito insatisfeito ou discorda totalmente com determinada afirmação, a nova variável será “-2” multiplicado por quatro (número de perguntas que compõem o indicador sintético), o que resultaria no valor final de “-8”. No outro extremo, se

todas as respostas fossem “muito satisfeito” ou “concordo totalmente”, a nova variável seria “8”.

Para padronizar a escala dos indicadores, o resultado de cada média foi recodificado numa escala de 0 a 10 da seguinte maneira,

$$\text{indicador} = \frac{[\text{média da nova variável} + 2 \times (\text{número de perguntas que compõem o indicador})] \times 10}{4 \times (\text{número de perguntas que compõem o indicador})}$$

O resultado final representa o que denominou-se indicadores de satisfação dos servidores com as políticas de gestão dos tribunais e conselhos. Quanto mais próximo de zero for o resultado do indicador, significa que os servidores estão mais insatisfeitos, ao passo que, quanto mais próximo de 10 for o indicador, mais satisfeitos estarão. As novas variáveis têm uma grande vantagem, pois representam numericamente a intensidade de concordância/satisfação de um servidor em relação a cada tema.

As duas figuras a seguir expostas apresentam as composições de cada indicador. A primeira refere-se aos indicadores de satisfação dos servidores com as políticas de gestão e a segunda apresenta o indicador, feito com o mesmo método, mas referente à motivação dos servidores para o trabalho. Ao longos dos capítulos seguintes, quando forem apresentadas as evidências propriamente ditas, cada um dos indicadores terá explicitadas suas características principais, incluindo as justificativas para terem sido compilados com as variáveis a seguir expostas.

Figura 1 – Composições dos indicadores de satisfação dos **servidores** com as políticas de gestão dos tribunais/conselhos.

Gestão de processos judiciais baseada em metas

Pergunta 6 *[Concorda ou não com a afirmação:]* A adoção de metas pelo meu tribunal/conselho é positiva para o Poder Judiciário

Pergunta 7 *[Concorda ou não com a afirmação:]* A adoção de metas pelo meu tribunal/conselho é positiva para o cidadão

Pergunta 8 *[Concorda ou não com a afirmação:]* A adoção de metas pelo meu tribunal/conselho é positiva para os servidores

Gestão de processos organizacionais (rotinas)

Pergunta 5 *[Concorda ou não com a afirmação:]* Há constante melhoria das rotinas de trabalho no âmbito do meu tribunal/conselho

Gestão interdepartamental

Pergunta 22 *[Avalie com que frequência tal situação ocorre:]* Quando você precisa de outras áreas do seu tribunal/conselho, você é atendido com atenção e presteza?

Gestão de pessoas

Pergunta 21 *[Avalie com que frequência tal situação ocorre]* Seu potencial de trabalho é maior que seu trabalho exige (Subaproveitamento de mão de obra)

Pergunta 10 *[Está satisfeito em relação:]* às possibilidades de crescimento em sua carreira dentro do tribunal/conselho em que você trabalha.

Pergunta 4 *[Concorda ou não com a afirmação:]* Meu tribunal/conselho investe na capacitação dos servidores

Pergunta 15 *[Está satisfeito em relação:]* À preocupação que seu tribunal/conselho tem em relação à sua qualidade de vida/saúde no trabalho

Gestão do trabalho e de equipes

Pergunta 3 *[Concorda ou não com a afirmação:]* O volume de trabalho atribuído a mim permite que minhas tarefas sejam concluídas durante a minha jornada regular de trabalho

Pergunta 20 *[Avalie com que frequência tal situação ocorre]* Você se sente valorizado em seu local de trabalho?

Pergunta 21 *[Avalie com que frequência tal situação ocorre]* Seu potencial de trabalho é maior que seu trabalho exige (Subaproveitamento de mão de obra)

Gestão de recursos materiais

Pergunta 13 *[Está satisfeito em relação:]* ao acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que você realiza (computadores, acesso à internet, livros, material de papelaria, etc.).

Pergunta 14 *[Está satisfeito em relação:]* às condições físicas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, etc.) em seu local de trabalho (setor em que você trabalha).

Figura 2 – Composição do indicador de motivação para o trabalho dos **servidores**.

Motivação para o trabalho

Pergunta 1 *[Concorda ou não com a afirmação:]* Estou feliz com a minha escolha profissional de trabalhar no Poder Judiciário.

Pergunta 12 *[Está satisfeito em relação:]* Ao resultado do trabalho prestado aos cidadãos

Pergunta 16 *[Avalie com que frequência tal situação ocorre]* Você acorda pela manhã disposto e pensando nos trabalhos/projetos do dia em seu tribunal/conselho?

Pergunta 19 *[Avalie com que frequência tal situação ocorre]* Você sente orgulho de dizer para seus amigos o que faz e onde trabalha?

Pergunta 20 *[Avalie com que frequência tal situação ocorre]* Você se sente valorizado em seu local de trabalho?