

Os Fatores Intrínsecos como Motivadores das Equipes do Poder Judiciário

Desempenho, eficiência e efetividade em organização da justiça

José Luis Luvizetto Terra

(ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados)

Luiza Vieira Sá de Figueiredo

(ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados)

Tema: Desempenho, eficiência e efetividade em organização da justiça

RESUMO

O artigo discute estratégias de motivação na gestão de equipes, especificamente no âmbito do Poder Judiciário. Frederick Herzberg estudou a motivação humana e diferenciou motivadores extrínsecos (força exterior) e motivadores intrínsecos (força interior), concluindo que o segredo para motivar os integrantes da equipe é capacitá-los para ativar os próprios geradores internos. O líder e o gestor da unidade podem atuar com equipes no formato Motivação 2.0, fomentando apenas motivadores extrínsecos, ou no formato Motivação 3.0, criando fatores de crescimento que incentivem motivadores intrínsecos e evitando motivadores extrínsecos que geram insatisfação. O artigo cita exemplos de utilização da Motivação 2.0 e 3.0 em diferentes tribunais e discute a necessidade de fomento dos motivadores extrínsecos e intrínsecos, bem como o cultivo diário de fatores higiênicos que diminuam fatores de insatisfação, a fim de permitir a maximização do propósito dos integrantes das equipes. O objetivo é buscar por ações práticas que possam ser tomadas com as equipes para fomentar a motivação intrínseca dos seus integrantes, aumentando a criatividade e a inspiração, com potenciais resultados positivos para a organização.

Palavras-Chave: Poder Judiciário; Gestão; Equipes; Motivação intrínseca.

Introdução

O Ministro Antônio de Pádua Ribeiro (2000) refere existir uma crise da lei e uma crise da Justiça, preocupando-se com a efetividade dos direitos e da cidadania, externaliza preocupação com a multiplicação dos conflitos na sociedade e a reivindicação dos cidadãos por justiça. A atuação do Estado (especialmente a do Poder Judiciário) deve sempre visar à afirmação da cidadania, pois “de nada adianta conferirem-se direitos aos cidadãos, se não lhes são dados meios eficazes para a concretização desses direitos” (Ribeiro, 2000, p. 298). Sustenta o autor ser indispensável “a mudança de mentalidade e a criatividade, a fim de que novos princípios sejam aplicados à solução dos litígios, mitigando-se, assim, o fenômeno da litigiosidade contida e da impunidade” (p. 304), sob pena de se atingirem os alicerces que sustentam a causa democrática. Nesse contexto de mudança de mentalidade, a criatividade das equipes do Poder Judiciário poderá ser fundamental para a implementação da justiça célere e efetiva no século XXI e os gestores e suas equipes serão fundamentais para atingir esses objetivos.



O presente artigo é uma revisão bibliográfica e exploratória que objetiva analisar estratégias de motivação na gestão de equipes, especificamente no âmbito do Poder Judiciário. Abordar-se-á que a gestão de equipes passa pela necessidade de fomento dos motivadores extrínsecos e intrínsecos, bem como pelo cultivo diário de fatores higiênicos que diminuam fatores de insatisfação, a fim de permitir a maximização do propósito dos integrantes das equipes. Busca-se, ademais, por ações práticas que podem ser tomadas pelos gestores com as respectivas equipes, a fim de fomentar a motivação intrínseca dos seus integrantes com o objetivo de aumentar a criatividade e a inspiração, com potenciais resultados positivos para a organização.

As organizações sociais evoluem

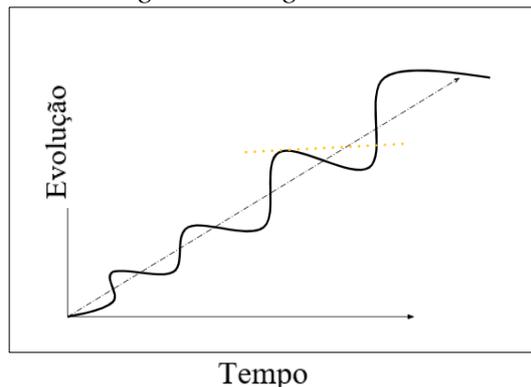
Parte-se do pressuposto de que as organizações sociais evoluem. Como mensurar e comprovar tal evolução diante de tantas situações que poderiam configurar aparente retrocesso? A evolução das organizações sociais pode ser representada através de uma linha espiral evolutiva. Contudo, tal linha não descreve uma espiral em 90 graus (ou em ângulo reto) em relação ao ponto inicial de observação, mas sim uma espiral em 45 graus.

Caso a linha espiral evolutiva descrevesse um trajeto em ângulo reto, não existiriam as situações em que se constata um aparente retrocesso organizacional coletivo. A história é repleta desses movimentos de aparente retrocesso. Por outro lado, a linha espiral evolutiva em 45 graus permite vislumbrar a evolução constante (em relação ao eixo central imaginário da espiral), mas com momentos de quedas que ficarão sempre acima da queda anterior e que permitirá a aceleração para o próximo grande salto social da humanidade.

A escadaria helicoidal com duas rampas do Museu do Vaticano (construída em 1932 e que tem como arquiteto Giuseppe Momo) é um belo exemplo de evolução espiralada em um ângulo de 90 graus (Buonarroti, 2019). Essa evolução espiralada não admite retrocessos, sequer aparente. Impõe-se visualizar a afirmação através da Figura 1:

Figura 1

Evolução espiralada no tempo em um ângulo de 45 graus



A Figura 1 representa a evolução ao longo do tempo, sendo que a linha sólida preta representa os aparentes retrocessos ao longo do tempo, enquanto a linha tracejada preta a evolução média e a linha tracejada amarela o ponto máximo de altura, levando em consideração uma das ascensões em relação ao declínio posterior. Explica-se, assim, o aparente retrocesso evolutivo da coletividade humana, que **Tempo** que ocorre realmente é um processo evolutivo constante e esperado (apesar dos aparentes retrocessos). Ainda que a evolução siga uma espiral

em ângulo de 45 graus, com momentos de aparente retrocesso (que antecedem saltos com grandes acelerações), permanece a dificuldade de analisar em perspectiva a evolução da sociedade humana para o passado.

Constata-se, assim, uma dificuldade em vislumbrar corretamente todos os fatos já ocorridos no passado, verdadeira miopia que retira a nitidez do observador quando tenta contemplar todo o conjunto espiralado de fatos da história, especialmente quando diante de aparente retrocessos. Por outro lado, alguns estudiosos se propõem a corrigir essa dificuldade de visão por meio de lentes específicas, que identificam determinadas características da coletividade humana através do tempo. São diversos autores e diversas teorias.

Diante disso, opta-se por um primeiro recorte, para que sejam analisados os pensamentos de Frederic Laloux e de Daniel Pink quanto à evolução das organizações humanas, bem como um segundo recorte, para que o aspecto motivacional se destaque em ambos os estudos.

Frederic Laloux (2017) identificou os estágios de desenvolvimento das organizações sociais ao longo da história, atribuindo a cada estágio um nome e uma cor, bem como destacando as suas principais características. Segundo o autor, a escala da evolução das organizações sociais pode ser analisada através da lente da cooperação:

Toda transição para um novo estágio de consciência conduziu a uma nova era na história humana. A cada conjuntura, tudo mudava: a sociedade (de bandos familiares a tribos, impérios e Estados-nação); a economia (de exploração a horticultura, agricultura e industrialização); as estruturas de poder; o papel da religião. Um aspecto, contudo, ainda não recebeu muita atenção: para cada novo estágio de consciência humana que surge também nasce uma nova habilidade de colaborar. (p. 17)

Pode-se resumir, de maneira didática, a análise de Laloux sobre a evolução das organizações sociais ao longo do tempo na Tabela 1:

Tabela 1

Resumo da evolução das organizações sociais ao longo do tempo segundo Laloux

PERÍODO	NOME	COR	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
100.000 aC até 50.000 aC	REATIVO	Infravermelho	Não há modelo organizacional. Ausência de hierarquia. Coletores. Decisão rudimentar.
15.000 aC	MÁGICO	Magenta	As organizações ainda não existem nesse estágio. Rituais são o conforto da tribo. Coletores. Critérios externos para a decisão.
10.000 aC	IMPULSIVO	Vermelho	Primeiras formas de vida organizacional (Organizações Vermelhas). Há chefes e soldados, bem como escravos. Horticultura. Critérios externos para a decisão.
4.000 aC	CONFORMISTA	Âmbar	Estados e civilizações surgem (Organizações Âmbar).

			Agricultura. A realidade é percebida por um olhar newtoniano (causa e efeito). Nós versus eles (medo). Princípios morais como norte. Critérios externos para a decisão.
1.300 dC	REALIZADOR	Laranja	Inicia no Renascimento e emerge no Iluminismo e Revolução Industrial (Organizações Laranjas). A efetividade como norte. Meritocracia e organizações são como máquinas. Critérios externos para a decisão.
1.700 dC	PLURALISTA	Verde	Inicia com os movimentos de abolição da escravidão, direito das mulheres, separação entre Igreja e Estado, liberdade religiosa e democracia (Organizações Verdes). As relações e a responsabilidade social como norte. Trabalhadores sociais, ativistas comunitários e organizações sem fins lucrativos. Critérios externos para a decisão.
? (próximo estágio da humanidade)	EVOLUTIVO-TEAL	Verde-Azulada ("teal")	Aprendemos a perder a identificação com o nosso ego (egóico), o medo dá lugar à confiança na abundância da vida. Uma vida bem vivida como norte e a consequência pode ser reconhecimento, sucesso e riqueza. Critérios internos para a decisão.

Nota: Adaptado de *Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana*, de Laloux, F., 2017.

Para o autor, a humanidade aprenderá a perder a identificação com o próprio ego (tornando-se menos egóica), o medo dará lugar à confiança na abundância da vida, uma vida bem vivida surgirá como norte e a consequência para isso pode ser reconhecimento, sucesso ou riqueza e os critérios internos dos indivíduos serão considerados para a decisão, sendo que tais características estão presentes na atual fase evolutiva humana de cor Teal (Laloux, 2017).

A domesticação do ego ao longo do tempo, passando de um estágio rudimentar extremamente egóico para uma etapa em que o outro (não-eu) passa a importar, permitindo o florescimento da verdadeira fraternidade. Com o surgimento das Organizações Verdes, Laloux (2017) sustenta que a responsabilidade social assume importância e as emoções das pessoas tomam um lugar de destaque.



Ouçá os líderes das Organizações Verdes e você não pode deixar de notar quão frequentemente essa metáfora [família como metáfora-guia] aparece de uma forma ou de outra; os funcionários são parte da mesma família e estamos nisso juntos, prontos a ajudar uns aos outros e apoiar uns aos outros. (p. 47)

Ademais, as boas decisões dos integrantes das Organizações Verdes envolvem assuntos “avaliados a partir de critérios de pertencimento e harmonia” (Laloux, 2017, p. 61), ou seja, ainda levamos em consideração critérios externos ao decisor. Por outro lado, o critério de decisão passa a ser interno em se tratando de Organizações Teal, pois o integrante da equipe buscará coerência interna através da seguinte pergunta: “esta decisão parece certa? Estou sendo verdadeiro comigo mesmo? Isto está se alinhando com o que sinto que sou chamado a me tornar? Estou a serviço do mundo?” (Laloux, 2017, p. 61).

O alinhamento do que os integrantes das equipes fazem com o que eles sentem e são chamados a se tornar é o grande ponto de destaque das Organizações Teal. Não se trata, apenas, de pertencimento ao grupo e de harmonia com o grupo. É muito maior. Trata-se de as equipes verem sentido existencial no que fazem. Como gerir equipes quando o ideal de cada integrante da equipe é encontrar sentido no que fazem? A motivação humana surge como elemento necessário a ser desenvolvido para a construção de respostas possíveis a este questionamento.

Busca-se uma resposta na teoria de Daniel Pink acerca da motivação humana. O autor compara a escala de evolução das organizações sociais com os sistemas operacionais dos computadores. As sociedades, segundo Pink (2019), também têm sistemas operacionais que criam uma “camada de instruções, protocolos e suposições sobre como o mundo funciona. E grande parte do nosso sistema operacional social consiste em um conjunto de suposições sobre o comportamento humano” (p. 23). Faz-se necessário ter em mente, desde logo, os conceitos de *hardware*, *software* e sistema operacional.

O termo hardware é usado para fazer referência a detalhes específicos de cada equipamento, incluindo informações detalhadas sobre seus componentes, seu funcionamento, suas restrições e também as suas potencialidades (MONTEIRO, 2007; TANENBAUM, 2013). É a parte física da computação sendo formada por equipamentos que compõem o ambiente de computação em que trabalhamos. Como exemplo, o teclado onde digitamos nossos textos e o monitor (vídeo) onde são apresentadas as informações (Cunha et al., 2017, p. 37).

Podemos definir o software como sendo a parte lógica do computador, ou seja, aquele conjunto de instruções programáveis que permitem ao hardware funcionar para utilização e necessidade dos usuários. Este conjunto de instruções é comumente chamado de programa, e um programa correto e funcional, segue padrões específicos que resultam em um comportamento desejado e previsível para o computador (MANZANO, 2007). Quando um software está representado como instruções que podem ser executadas diretamente por um computador, dizemos que está escrito em linguagem de máquina (Cunha et al, 2017, p. 40).

Sistema operacional é [o software básico] responsável pela interface (interação) entre o hardware e o usuário, entre o hardware e outros softwares aplicativos. Exemplos:



Ubuntu, Windows 10, o Linux, o MacOS e os diversos sistemas operacionais existentes (Cunha et al., 2017, p. 40).

Daniel Pink (2019) ao discorrer sobre essa relação entre *hardware*, *software* e sistema operacional, esclarece que todos os computadores possuem sistemas operacionais, mas que não se costuma pensar muito neles e sua existência somente é notada quando começam a falhar, ou seja, “quando o *hardware* e o *software* que eles deveriam gerenciar ficam grandes e complicados demais para o sistema operacional em utilização.” (p. 23). O computador, então, começa a ter problemas e desenvolvedores se sentam para elaborar um sistema fundamentalmente melhor – uma atualização.

Pink (2019) defende que as sociedades também têm sistemas operacionais que criam uma “camada de instruções, protocolos e suposições sobre como o mundo funciona. E grande parte do nosso sistema operacional social consiste em um conjunto de suposições sobre o comportamento humano” (p. 23). Analisando a motivação ao longo da história, o autor aponta para cada etapa um nome que remete ao melhoramento de um programa de *software* (que se sobrepõem ao sistema anterior, agregando funcionalidades ou qualidades), inclusive com suas principais características. Em apertada síntese, seguem seus achados na Tabela 2:

Tabela 2

Resumo da evolução da motivação ao longo do tempo segundo Pink

PERÍODO	SISTEMA OPERACIONAL	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
50.000 aC	Motivação 1.0	O impulso de sobrevivência guiava a humanidade. Somos a soma dos nossos desejos e necessidades biológicas.
Séc. XIX dC	Motivação 2.0	Impulso de sobrevivência permanece. Busca-se recompensa (cenoura) e evita-se a punição (chicote) - motivação extrínseca (preocupa-se mais com as recompensas externas). Pensamento cartesiano: “ <i>Se recompensar uma atividade, você receberá mais dela. Se punir uma atividade, receberá menos dela</i> ” (Pink, 2019, p. 41). Comportamento tipo X (com motivação extrínseca) é potencializado. Maximiza lucro.
? (próximo estágio da evolução humana)	Motivação 3.0	Impulso de sobrevivência permanece. Busca-se recompensa (cenoura) e evita-se punição (chicote) em situações específicas - motivação extrínseca. Busca-se sentido no que é feito - motivação intrínseca (satisfação inerente a uma atividade). Comportamento tipo I (com motivação intrínseca) é potencializado. Maximiza o propósito.

Pink (2019) denomina o momento atual de “Motivação 3.0”, no qual o impulso de sobrevivência humana permanece, busca-se recompensa e se evita punição em situações específicas (motivação extrínseca, ou seja, força que surge exteriormente à pessoa), bem como



se objetiva sentido no que é feito (motivação intrínseca, ou seja, força que surge do interior da pessoa). Acrescenta que, no momento presente, para além da sobrevivência, o ser humano busca sentido no que faz, ou seja, busca satisfação inerente à realização de uma atividade, maximizando-se o propósito. Para Pink (2019), a maximização do propósito é a principal característica do sistema de Motivação 3.0, pois agrega a análise da motivação intrínseca (satisfação inerente de uma atividade) dos integrantes das equipes.

Constata-se que a Motivação 3.0 é uma sobreposição (ou melhoramento) do sistema anterior (Motivação 2.0), em razão do *upgrade* de *software* gerado com o acréscimo da análise da motivação intrínseca e do propósito, na medida em que leva em consideração tanto as motivações intrínsecas como as extrínsecas quando da gestão de pessoas, maximizando o propósito. Portanto, a principal diferença entre o sistema atual e o antecessor reside no fato de que a Motivação 3.0 está centrada tanto nas motivações extrínsecas como intrínsecas, ao passo que a Motivação 2.0 está focada unicamente nas motivações extrínsecas. O pensamento linear cartesiano (tese, antítese e síntese) do sistema de Motivação 2.0 não fornece ferramentas que permitam compreender a situação complexa e multifatorial dos novos tempos e que exige uma solução sistêmica. Nesse contexto, Pink (2019) aduz que os cientistas comportamentais dividem em duas categorias o que é feito no trabalho ou aprendido na escola, quais sejam, em algorítmico e heurístico.

Uma tarefa algorítmica é aquela em que você segue instruções preestabelecidas, por um caminho único, até uma determinada conclusão. Ou seja, existe um algoritmo para resolvê-la. Uma tarefa heurística é o contrário disso. Precisamente por não existir nenhum algoritmo para ela, você precisa experimentar possibilidades e conceber uma solução nova. (p. 36).

Prossegue o autor ao afirmar que “durante o século XX, a maior parte do trabalho foi algorítmica” (Pink, 2019, p. 36), mas na atualidade o trabalho administrativo rotineiro vem desaparecendo. Aduz que “assim como bois e, depois, guindastes substituíram o trabalho intelectual simples [...] os softwares já conseguem realizar muitas funções profissionais baseadas em regras, e o fazem melhor, mais rápido e mais barato” (pp. 36 e 37). Estudos apontam uma estimativa, nos Estados Unidos da América, de que apenas um terço dos novos empregos gerados decorrem de trabalho algorítmico, o que se justifica pelo fato de que “o trabalho rotineiro pode ser terceirizado ou automatizado; o trabalho artístico, empático, não rotineiro geralmente não pode.” (Pink, 2019, p. 37)

Com o avanço da tecnologia e a realidade do processamento eletrônico das ações judiciais, especialmente após a edição da Lei n. 11.419/2006 – que dispôs sobre a informatização do processo judicial –, da edição da Resolução n. 185/2013 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – a qual instituiu o sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais (estabelecendo os parâmetros para sua implementação e funcionamento no âmbito do Poder Judiciário) – e da Resolução n. 335/2020 do CNJ – a qual institui a política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico, integrando o sistema eproc com os demais sistemas dos tribunais do país, com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br). Cada vez mais, as equipes que compõem as diversas unidades do Poder Judiciário desenvolvem atividades heurísticas (que exigem criatividade).

Teresa Amabile (2013) refere que recompensas e punições externas (extrínsecas), motivadores do sistema operacional 2.0, além de não serem eficientes para incrementar os



resultados, podem inclusive desestimular os integrantes das equipes e gerar o efeito contrário, qual seja a queda da produtividade. A autora aponta que recompensas e punições externas podem funcionar bem com tarefas algorítmicas, mas podem ser devastadoras para tarefas heurísticas. Atividades como solucionar problemas e criar algo novo depende do que Amabile chama de princípio da motivação intrínseca da criatividade. Para a autora, “a motivação intrínseca é propícia à criatividade e a motivação extrínseca controladora é prejudicial à criatividade” (1996, p. 119). Ademais, Pink (2019) aponta que “por ter se tornado mais criativo e menos rotineiro, o trabalho também se tornou mais agradável. Isso desafia os pressupostos da Motivação 2.0.” (p. 38).

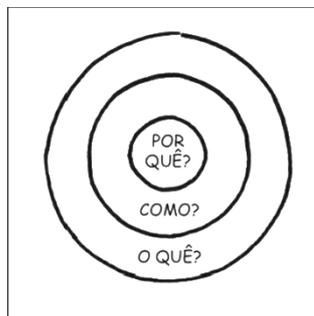
O que motiva as pessoas?

Se recompensas e punições não são eficientes para potencializar os resultados e podem, inclusive, gerar o efeito contrário, desestimulando os integrantes das equipes, o que motiva as pessoas no ambiente profissional? Na tentativa de responder à pergunta, oportunos os ensinamentos de Sinek, Herzberg e Pink quando do estudo da motivação humana e dos fatores relacionados com ela.

Sinek (2018, p. 49) aponta o chamado “Círculo Dourado” como o padrão de conduta que os líderes inspiradores utilizam quando pensam, agem e se comunicam para motivar pessoas e cria uma figura (Figura 2) relacionada ao que realmente inspira as pessoas:

Figura 2

O Círculo dourado como padrão de conduta dos líderes inspiradores



Nota: Adaptado de *Comece pelo porquê*, de SINEK, S., 2018, p. 49

Sinek (2018) defende que muitas pessoas e empresas conseguem articular com clareza o motivo pelo qual fazem o que fazem. Contudo, seu propósito não é ganhar dinheiro, sendo tal fato uma consequência de seu verdadeiro propósito, sua causa ou sua crença. Quando os integrantes das equipes são indagados sobre suas atividades, as respostas começam do círculo externo (O quê?) e seguem em direção ao interno (Por quê?) e confundem o propósito com as demais respostas.

Toda e qualquer resposta, entretanto, sempre deve começar pelo círculo interno (Por quê?), já que indagar a um integrante da equipe o motivo pelo qual ele se levanta todas as manhãs para se dirigir ao trabalho permitirá obter as respostas certas para o que fazem (círculo externo) e o modo como fazem (círculo central).

Herzberg (2018) igualmente difere motivadores extrínsecos (força exterior) dos motivadores intrínsecos (força interior). Por exemplo, “um trabalho interessante e desafiador e a oportunidade de obter mais responsabilidade e de crescer com ela” (p. 187). Salienta, ainda,



que o segredo para motivar os integrantes da equipe é “capacitá-los para ativar os próprios geradores internos” (2018, p. 187). Herzberg (2018) desenvolve a motivação quando apresenta ideias que foram testadas em muitas organizações. Difere motivadores extrínsecos (chicote ou cenoura) dos motivadores intrínsecos – por exemplo, “um trabalho interessante e desafiador e a oportunidade de obter mais responsabilidade e de crescer com ela” (p. 187). Salienta, ainda, que o segredo para motivar os integrantes da equipe é “capacitá-los para ativar os próprios geradores internos” (p. 187).

Chama a atenção no texto de Herzberg a noção de que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas sim ausência de satisfação e que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas sim a ausência de insatisfação. Dito de outra maneira, a insatisfação nada pode contra a satisfação, já que ambos são estados de espírito (ou da alma) e que não podem ser influenciados reciprocamente. Indubitável, portanto, que a insatisfação não tem a capacidade de abalar ou afastar a satisfação. Arremata Herzberg (2018) no sentido de que exatamente desta necessidade psicológica surge a “característica humana singular: a capacidade de realizar, de conseguir algo e, mediante essa realização, experimentar um crescimento psicológico” (p. 194).

Pode-se resumir os seguintes fatores de crescimento (motivadores intrínsecos que geram satisfação) e fatores higiênicos (motivadores extrínsecos ao trabalho e que evitam a insatisfação) identificados no estudo de Herzberg (2018) na Tabela 3:

Tabela 3

Resumo dos fatores de crescimento e de higiene identificados por Herzberg

GRUPO	MOTIVADOR	FATORES
Fatores de crescimento	Motivadores intrínsecos que geram satisfação	Realização Reconhecimento dessa realização Trabalho em si Responsabilidade Crescimento (ou avanço)
Fatores de higiene	Motivadores extrínsecos que geram insatisfação	Política e administração da empresa Supervisão Relacionamentos interpessoais Condições de trabalho Salário Status Segurança

O fator de higiene “relacionamentos interpessoais” talvez seja o mais difícil motivador extrínseco que gera insatisfação a ser trabalhado e merece ser objeto de análise separada, fugindo ao escopo do presente trabalho. Por outro lado, constata-se que todos os motivadores intrínsecos que geram satisfação estão intimamente relacionados com a necessidade de os integrantes da equipe terem claro qual o seu propósito individual (do indivíduo) e coletivo (da equipe).

Nesse contexto, tem-se que a clareza quanto ao propósito motiva as equipes. Katzenbach e Smith (2018) se debruçam sobre o conceito de equipe quando buscam saber qual a diferença

entre equipes de alto desempenho e outros grupos com baixo desempenho e constroem o seguinte conceito:

Uma equipe é um número pequeno de pessoas com aptidões complementares que estão comprometidas com o mesmo propósito, o mesmo conjunto de objetivos quanto a seu desempenho e a mesma abordagem, pelos quais se consideram mutuamente responsáveis. A essência de uma equipe é o comprometimento comum. Sem isso, grupos atuam como indivíduos; com isso, tornam-se uma poderosa unidade de desempenho coletivo. Esse tipo de comprometimento exige um propósito no qual os membros da equipe são capazes de acreditar. (pp. 167-168)

Impõe-se aprofundar algumas reflexões decorrentes do conceito. Somente quando os integrantes da equipe se dão conta de que não são perfeitos e autossuficientes é que as aptidões se complementam entre eles. Mas de nada adianta essas aptidões se a equipe não possui claro qual o seu propósito, o seu conjunto de objetivos quanto ao desempenho do coletivo e a mesma abordagem para a persecução desses objetivos comuns. Serão mutuamente responsáveis apenas aqueles integrantes que têm claro tais pontos. O comprometimento comum é a essência de uma equipe, fazendo-a agir em conjunto e coletivamente. Mas como identificar qual o propósito que a equipe acredita?

Pink (2019) salienta que a motivação intrínseca depende de três nutrientes: autonomia, excelência e propósito. Mas qual o propósito do Poder Judiciário? Não basta escrever esse propósito na parede. Pink (2019) recorda que o propósito "(...) não é um documento legal. É um código de conduta. E a conduta que ele recomenda, bem como as palavras usadas, inclinam-se mais para a maximização do propósito do que para a maximização do lucro" (p. 149). A clareza de propósito, portanto, influenciará diretamente a motivação e inspiração dos integrantes das equipes.

Esse ponto é interessantíssimo e pode ser desenvolvido com as equipes, a fim de deixar claro quais são os motivadores intrínsecos que impulsionam cada um deles. Assim, equipes que trabalham no sistema operacional Motivação 2.0 (com motivação extrínseca) poderão passar ao sistema operacional Motivação 3.0 (com motivação intrínseca), o que é fundamental em atividades heurísticas e que exigem criatividade e inspiração. Dois exemplos esclarecerão essa afirmação.

Trazendo essas reflexões para o Poder Judiciário e como ele se estrutura e organiza, é necessário conferir um novo olhar sistêmico sobre as equipes e suas complexidades. O líder e o gestor da unidade poderão atuar com equipes no formato Motivação 2.0, fomentando apenas motivadores extrínsecos (prêmios ou punições), a fim de atingir resultados. O desafio, contudo, ocorre quando buscam atuar com equipes no formato Motivação 3.0, criando fatores de crescimento que incentivem motivadores intrínsecos que geram satisfação e agindo de maneira a proporcionar fatores de higiene, evitando-se motivadores extrínsecos que geram insatisfação. Contudo, faz-se necessário ter em mira qual o estado atual de pesquisas relacionadas ao tema da motivação extrínseca e as equipes do Poder Judiciário.

Motivação das equipes do Poder Judiciário

Faz-se mister investigar o que já foi produzido em termos de artigos científicos relacionados com a motivação extrínseca na gestão de equipes do Poder Judiciário, com especial atenção aos procedimentos de revisão sistemática apontados por Kitchenham (2004).



Consultaram-se duas bases de dados *online* no presente estudo, quais sejam o Google Acadêmico e os periódicos da CAPES. Esclarece-se, desde logo, que restou adotado como um dos filtros de pesquisa a restrição do período entre 2019 e 2022, a fim de permitir a replicabilidade da pesquisa (com a fixação de termo inicial e final da busca) e a delimitação no período que antecede e sucede à pandemia de SARS-CoV-2 (COVID-19).

Utilizando os termos de busca “motivação” e “judiciário”, no acervo da CAPES, obteve-se 63 resultados sem o uso de qualquer filtro de tempo ou de idioma. Com a utilização do filtro de período de publicação, obteve-se 24 resultados no período de 2019 a 2022, sendo que a busca englobava publicações que tratavam de motivação das decisões judiciais, motivação dos atos administrativos e nenhum artigo sobre gestão de equipes no Poder Judiciário. Em razão disso, descartou-se o uso da base de dados da CAPES para o presente estudo e a pesquisa foi direcionada ao banco de dados do Google Acadêmico.

Utilizando os termos de busca “motivação” e “judiciário” no Google Acadêmico, obteve-se 74.700 resultados sem o uso de qualquer filtro de tempo ou de idioma. Com a utilização do filtro de período de publicação, 16.800 resultados a partir de 2019, 9.610 resultados a partir de 2022, 2.750 resultados a partir de 2023 e 17.500 resultados no período de 2019 a 2022, sendo que a busca englobava artigos que tratavam de motivação das decisões judiciais, motivação dos atos administrativos e análises de equipes não pertencentes ao Poder Judiciário.

Refez-se a busca com os termos “motivação”, “judiciário” e “gestão de pessoas” no Google Acadêmico, obteve-se 4.960 resultados sem o uso de qualquer filtro de tempo ou de idioma. Com a utilização do filtro de período de publicação, 1.920 resultados a partir de 2019, 1.610 resultados a partir de 2020, 1.200 resultados a partir de 2021, 688 resultados a partir de 2022 e 1.870 resultados no período de 2019 a 2022, sendo que novamente a busca englobava artigos que tratavam de análises de equipes não pertencentes ao Poder Judiciário.

Buscou-se restringir a busca com os termos "motivação" "extrínseca" "judiciário" e "gestão de pessoas" no Google Acadêmico, sendo que se atingiu 175 resultados sem o uso de qualquer filtro de tempo ou de idioma e 55 resultados com a utilização do filtro de publicações ocorridas entre 2019 e 2022, novamente englobando artigos que tratavam de análises de equipes não pertencentes ao Poder Judiciário.

Com a utilização dos termos “fatores motivacionais”, “poder judiciário” e “gestão de pessoas” no Google Acadêmico, atingiu-se 219 resultados sem o uso de qualquer filtro de tempo ou de idioma e, com a utilização do filtro de publicações ocorridas entre 2019 e 2022, chegou-se a 66 resultados, sendo que mais uma vez a busca englobava artigos que tratavam de análises de equipes não pertencentes ao Poder Judiciário e assuntos estranhos a presente pesquisa.

Diante do resultado apresentado, mostrou-se necessário analisar individualmente cada uma das fontes apontadas pelo Google Acadêmico e para tanto (1) descartaram-se as pesquisas utilizando as palavras-chave “motivação”, “judiciário” e “gestão de pessoas”, pois apresentavam números (>1.000) que exigiriam muito tempo de análise e não haveria tempo hábil para a elaboração do presente artigo e (2) seriam analisadas individualmente cada uma das fontes apontadas na pesquisa que utilizou as palavras-chave “fatores motivacionais”, “poder judiciário” e “gestão de pessoas” pois o número obtido é maior do que os resultados gerados com as palavras-chave “motivação”, “extrínseca”, “judiciário” e “gestão de pessoas”.

A análise individualizada de cada um dos 66 resultados apontados pelo Google Acadêmico, em relação ao período de 2019 a 2022 e sem listar as citações (sem a seleção do filtro “com citações”), permite concluir que o tema tratado no presente artigo não foi enfrentado até o presente momento. Registre-se, desde logo, que somente 5 resultados tratam sobre gestão



de equipes e motivadores no Poder Judiciário, remetendo a um livro, um trabalho de conclusão de curso de especialização e 3 artigos acadêmicos.

No que concerne ao livro apontado na busca, Ana Cristina Silva (2020) trata da gestão de pessoas no setor público, analisa a teoria de Herzberg e não se debruça sobre sua aplicação no Poder Judiciário. Os demais artigos irão tratar sobre temas relacionados com gestão de equipes, sendo que 3 se debruçam sobre pesquisas de satisfação dos integrantes das equipes do Poder Judiciário e 1 sobre a produtividade das equipes do Poder Judiciário.

No que tange ao trabalho de conclusão de curso de especialização apontado pelo Google Acadêmico, identificou-se que o trabalho abordou especificamente a medição dos fatores de motivação de Herzberg (motivação extrínseca e fatores de higiene) sem, contudo, debruçar-se sobre ações específicas visando a aumentar a motivação extrínseca (Silva, 2019).

No que concerne aos demais textos elencados pelo Google Acadêmico, verifica-se que dois artigos tratam sobre satisfação dos integrantes das equipes do Poder Judiciário e que um artigo trata sobre produtividade, todos eles sem qualquer relação com a motivação extrínseca. Todos os demais 61 resultados apontados pelo Google Acadêmico não são relevantes para o presente estudo, pois (1) não tratam de gestão de equipes, (2) não tratam especificamente do Poder Judiciário, abordando outros entes públicos, (3) tratam de empresas ou outros entes privados e (4) repetem-se quando são publicados em mais de um repositório de artigos.

Esclarecida a revisão bibliográfica efetuada, passa-se a esclarecer exemplos de motivação 2.0 e 3.0 no âmbito do Poder Judiciário.

Um exemplo da utilização da Motivação 2.0 pode ser a ação ocorrida no Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB), através da premiação de 2 salários anuais aos servidores das unidades judiciárias de maior destaque produtivo. Figueiredo e Oliveira (2022) salientam que:

Os dados apresentados pela Gerência de Estatísticas do TJPB demonstram enorme ganho na produtividade e, conseqüentemente, melhoria dos índices que são considerados relevantes elementos do planejamento estratégico, tanto do Poder Judiciário local quanto do nacional, na medida em que aquele está alinhado a esse. (p. 24)

As menores células de equipes do Poder Judiciário da União são aquelas compostas pelo magistrado, pelo diretor de secretaria e por todos os demais integrantes das respectivas Varas Federais. Adota-se, no presente trabalho, a classificação de líder para os magistrados, enquanto a de gestores aos magistrados e diretores de secretaria.

O líder e o gestor da unidade poderão atuar com equipes no formato Motivação 2.0, fomentando apenas motivadores extrínsecos (prêmios ou punições - “cenoura ou chicote”), a fim de atingir resultados. O desafio, contudo, ocorre quando buscam atuar com equipes no formato Motivação 3.0, criando fatores de crescimento que incentivem motivadores intrínsecos - que geram satisfação - e agindo de maneira a proporcionar fatores de higiene evitando motivadores extrínsecos - que geram insatisfação.

A construção de uma equipe de alto desempenho não possui receita ou algo que pode ser copiado. Exige-se, isso sim, um olhar atento dos líderes e gestores, pois a necessidade, assim como a equipe, é única. Katzenbach e Smith (2018) sustentam que equipes de sucesso foram construídas após a adoção das diversas abordagens por parte dos líderes e gestores. Defendem que, ao lado da necessidade de serem estabelecidas urgências, padrões de desempenho necessários e direção para a equipe, mostra-se salutar desafiar o grupo regularmente com fatos e informações recentes, pois:



Novas informações levam uma equipe a redefinir e enriquecer seu entendimento sobre desafios de desempenho, ajudando assim a equipe a construir um propósito comum, a estabelecer objetivos mais claros e a melhorar sua abordagem combinada. Uma equipe que tinha em vista a melhoria da qualidade de fabricação estava ciente de que o preço a se pagar por má qualidade era alto, mas foi só depois de ter pesquisado os diferentes tipos de defeitos e determinado o custo de cada um deles que ela soube em que direção prosseguir. Inversamente, equipes erram quando supõem que toda informação necessária está presente na experiência coletiva e no conhecimento de seus membros (p. 183).

Pode-se citar, como exemplo da utilização da Motivação 3.0, a ação ocorrida na 4ª Vara Federal da Subseção de Passo Fundo do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), por meio da fixação de metas construída com a equipe e com identificação de ações sugeridas pelos integrantes dos diversos setores da unidade.

A semana de inspeção de maio de 2023 da Justiça Federal da 4ª Região (JF4R) foi organizada pela Corregedoria Regional do TRF4. O segundo dia de atividades teve como objetivos gerais permitir aos integrantes das equipes das varas não-criminais e mistas da 4ª Região terem uma visão abrangente dos números da unidade, quais os processos em andamento, percentual aproximado de tipos de processos distribuídos, processos aguardando despacho e processos aguardando sentença, a fim de que ocorra a correta gestão dos mesmos pela equipe através de possíveis ações ao longo de 12 e 24 meses.

Outrossim, a atividade de inspeção teve como objetivos específicos permitir aos integrantes das equipes da 4ª Região: (1) identificar os processos mais antigos da vara, a fim de que se dê andamento a eles; (2) diagnosticar os processos que aguardam despacho há mais de 60 dias; (3) diagnosticar os processos que aguardam sentença há mais de 60 dias; (4) elaborar plano de enfrentamento dessa demanda nos próximos 12 e 24 meses; e (5) fixar metas de tempo de processos conclusos para despacho e sentença para os próximos 12 e 24 meses.

A Corregedoria Regional estava ciente de que as equipes das 200 Varas da JF4R estavam passando por diversas mudanças, pois ocorreram muitas promoções e remoções de magistrados(as) nos últimos dois anos, ou seja, líderes e gestores estavam trocando de equipes. Diante da enorme movimentação na composição das equipes em praticamente todas as unidades da JF4R, aproveitou-se o momento para crescimento e melhorias.

A proposta acolhida pela Corregedoria Regional foi elaborada com base em projeto-piloto criado, desenvolvido e aplicado junto à equipe da 4ª Vara Federal de Passo Fundo, entre março e abril de 2023, tendo como idealizadores os líderes, gestor e todos os integrantes da respectiva unidade judiciária. Partindo-se do pressuposto de que as metas fazem parte da administração judicial, sendo amplamente aplicadas pelo CNJ (Metas 1 e 2, por exemplo), perguntou-se à equipe da 4ª Vara Federal de Passo Fundo: Quais são as metas de nossa equipe?

Em seguida, lembrou-se da lição de Haddad e Pedrosa (2017):

A criação de padrões temporais para acompanhar o progresso dos feitos judiciais até a sentença é o elemento chave no atingimento das metas. A padronização auxilia juízes, servidores, partes e advogados a examinar o tempo adequado entre o ajuizamento e a sentença e quão rapidamente os processos devem ser preparados para julgamento. A fixação de prazos máximos de duração dos processos possibilita avaliar os limites do



atraso e prover substrato para medir a efetividade do sistema de gestão processual. (p. 83)

A Corregedoria Regional propôs as seguintes perguntas: Onde estamos? Como chegamos até aqui? Qual o futuro desejado? O diagnóstico da situação atual das equipes é o primeiro passo para a adequada gestão dos processos. Quantos processos estão sem movimentação há mais de 60 dias? Quais os motivos que geraram essa situação?

Indispensável a equipe buscar respostas para essas perguntas, sem jamais esquecer o que Haddad e Pedrosa (2017) lembram sobre prazos:

A fixação de prazos não representa mera proposta de intenções, tampouco se cuida da criação de direitos para os litigantes. Quanto mais exato o cumprimento, maior a credibilidade gera o sistema de justiça, menores o estresse e a angústia originados da espera pela sentença, melhor o planejamento das partes quanto à situação vivenciada. (p. 84)

O passo seguinte foi identificar os fatores que impactaram as equipes e que podem ser a causa do gargalo que impede o fluxo normal dos processos. Pergunta-se: Qual é o conceito de equipe para os integrantes da unidade a que pertencemos? O que nos motiva? Qual a razão pela qual saímos todas as manhãs para trabalharmos na Justiça Federal? O objetivo da equipe deveria ficar claro para que pudessem seguir em uma direção. Não há dúvida de que não existe vento favorável quando não sabemos qual o nosso porto de destino. Aonde queremos chegar? Quando queremos chegar? E a pergunta mais importante: O que podemos mudar para atingirmos esses objetivos?

Para auxiliar na resposta dessas questões, restou aplicado um método de reunião em diversas etapas e que seria desenvolvido ao longo de 24 meses, segundo o qual os líderes (magistrados) e o gestor (diretor de secretaria) da unidade geraram um relatório atualizado da unidade. O relatório apontava: (1) evolução da distribuição nos últimos 12 meses (número mensal de 02/2022 até 02/2023); (2) percentual (aproximado) dos tipos de assuntos de demandas distribuídas no mês de março de 2023, a fim de identificar o acervo da vara; (3) número de processos conclusos para sentença em 28/02/2023; e (4) número de processos aguardando despacho em 28/02/2023, apontando quantos estão com mais de 180, 120, 90 e 60 dias. Justificou-se a identificação do acervo da Vara (ainda que aproximado) através de percentual de demandas ajuizadas com determinado assunto, na medida em que permitirá à equipe desenvolver estratégias específicas que atenderão ao maior número possível de processos em tramitação.

Trata-se de aplicação do Princípio de Pareto, lembrado por Haddad (2017), segundo o qual “80% dos resultados advêm tipicamente de apenas 20% dos fatores. Em termos de qualidade, por exemplo, a grande maioria dos problemas (80%) é produzida habitualmente por poucas causas” (p. 29). Gerado o relatório em formato PDF, disponibilizou-se o mesmo aos integrantes da equipe e constou, ao final do documento, as seguintes indagações: O que podemos fazer de diferente para otimizar nosso trabalho e produzirmos de maneira mais fácil e melhor? O que podemos sugerir de mudanças na nossa rotina de trabalho ou na rotina de trabalho dos setores que impactam a nossa tarefa?

De posse dos dados e cientes das indagações feitas, antes mesmo do início da atividade síncrona, os integrantes da equipe reuniram-se. Deixou-se claro, para todos os integrantes da



equipe, que os números apresentados têm como único objetivo permitir uma visão da unidade e que não se buscará culpados ou responsáveis por eventuais atrasos constatados.

Lembrou-se o conceito de equipe de Katzenbach e Smith (2018) transcrito acima e indagou-se: Qual característica da equipe chama a atenção dos integrantes da unidade? Qual o sentido de “aptidões complementares” (p. 267)? Qual o sentido de “mutuamente responsável” (p. 267)? O que o autor pretende dizer com essas palavras? A equipe desenvolveu esses conceitos, apresentando seu conhecimento do significado de cada uma dessas palavras. Em seguida, apresentou-se o conceito de bom desempenho de Katzenbach e Smith (2018):

A combinação de um propósito amplo com objetivos específicos é essencial para um bom desempenho. Um depende do outro para permanecer relevante e vital. Objetivos claros de desempenho ajudam uma equipe a monitorar seu progresso e se manter responsável; as mais amplas, até mesmo mais nobres, aspirações do propósito de uma equipe suprem tanto um significado quanto a energia emocional. (p. 171)

Indaga-se novamente à equipe: Qual é o nosso propósito? Qual a razão pela qual levantamos todos os dias para trabalhar na Justiça Federal? O que é que nos move desde a nossa posse no cargo? São números ou pessoas por trás desses processos? A equipe desenvolve esses conceitos e demonstra ter bem claro o seu propósito: fazer justiça.

Estando claros os conceitos de equipe e lembrado o propósito, parte-se para o terceiro momento, em que a equipe debate sobre os números da unidade. Nova indagação à equipe: O que chamou a atenção de vocês quanto aos números constatados? Por que estamos nesse ponto e com esses números? Os líderes e o gestor anotam os comentários e debatem com a equipe as suas impressões. Lembra-se à equipe que é fato que, fazendo o que sempre fizemos, atingiremos os mesmos resultados e que a grande questão que se coloca é a seguinte: O que podemos fazer de diferente para otimizar nosso trabalho e produzirmos de maneira mais fácil e melhor? O que podemos sugerir de mudanças na nossa rotina de trabalho ou na rotina de trabalho dos setores que impactam a nossa tarefa?

A partir deste momento, a equipe começa a identificar as causas e possíveis soluções, em face das dificuldades identificadas nas reuniões. Surgem ideias e, a todo momento, recorda-se que não conformidades serão esperadas e que novas correções de rumo serão tomadas. Faz-se a grande indagação à equipe: Onde queremos estar em 12 e 24 meses? Havendo despachos ou sentenças conclusos há mais de 180 dias, quando pretendemos reduzir esse prazo para 120 dias? Depois, quando pretendemos atingir um prazo abaixo de 120 dias? Será possível estarmos com qual prazo em 24 meses? Fica claro para a equipe que as metas e prazos dependerão de muitos fatores que incidirão ao longo dos 24 meses, mas é necessária a fixação de uma meta, um alvo, um porto de destino. Indaga-se, por fim: Como atingiremos essas metas? Resta claro que dependerá da equipe, pois a equipe unida é infinitamente mais poderosa do que as forças somadas de cada um dos indivíduos.

Anotam-se todas as contribuições, as metas e prazos fixado, bem como se marcam as datas das próximas reuniões, a fim de que a equipe possa, objetivamente, identificar e aplicar medidas de mudança, sempre sob a supervisão dos líderes e do gestor.

Relembrar o que é uma equipe e ter em mira o propósito que une cada um dos integrantes das unidades do Poder Judiciário é o início do caminho para a criação de fatores de crescimento que propiciem motivadores intrínsecos, bem como a manutenção de uma cultura que estimule fatores higiênicos para a eliminação de motivadores extrínsecos que criam insatisfação das equipes, sendo indispensável desafiar a equipe de alto desempenho constantemente.



Conclusão

Analisando a evolução como fato, o que motiva as pessoas como problema e tendo como hipótese a clareza do propósito do Poder Judiciário como motivador das equipes, permite-se a aplicação imediata do conhecimento adquirido por todos aqueles que pretendam atuar como gestores.

A distinção entre motivadores intrínsecos e extrínsecos e a necessidade de capacitação dos membros da equipe para ativação de seus próprios geradores internos de Herzberg (2018) apontam um caminho para a realização pessoal e o crescimento psicológico que emergem dessa necessidade psicológica.

Pink (2019) esclarece que a motivação intrínseca é alimentada por autonomia, excelência e propósito e que é importante um propósito claro para inspirar as equipes, podendo as equipes evoluírem de um sistema operacional de Motivação 2.0, baseado em motivadores extrínsecos, para um sistema operacional de Motivação 3.0, que se concentra em motivadores intrínsecos, passando de um foco em recompensas e punições para incentivar o crescimento pessoal e a satisfação.

O presente artigo é uma revisão bibliográfica e exploratória relacionada com o tema motivação na gestão de equipes, especificamente no âmbito do Poder Judiciário. Identificou-se que o tema carece de estudos e pesquisas específicas. Buscou-se indagar ações práticas que podem ser tomadas com as respectivas equipes, a fim de fomentar a motivação intrínseca dos seus integrantes, com o objetivo de aumentar a criatividade e a inspiração de todos, trazendo exemplos identificados no Judiciário brasileiro.

Assim, é possível responder à pergunta inicial no sentido de que as equipes podem ser geridas quando o ideal de cada integrante da equipe é encontrar sentido no que fazem e que a motivação humana surge como elemento necessário a ser desenvolvido para atingir tal desiderato.

Referências

Amabile, T., & Kramer, S. (2013). *O princípio do progresso: como usar pequenas vitórias para estimular satisfação, empenho e criatividade no trabalho*. Rocco.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.

Buonarroti, M. (2019, 17 de setembro). Musei Vaticani: la scala elicoidale di Momo.

Michelangelo Buonarroti è tornato.

<https://michelangelobuonarrotietornato.com/2019/09/17/musei-vaticani-la-scala-elicoidale-di-momo/>

Cunha, G. B. da, Macedo, R. T., & Silveira, S. R. (2017). *Informática Básica*.

UAB/NTE/UFSM. https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/17138/Curso_Lic-Computa%C3%A7%C3%A3o_Informatica-Basica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Figueiredo, L. V. S. de, & Oliveira, L. S. de P. (2022). *Motivação e Desempenho no Serviço Público: A Remuneração como Estratégia Adotada pelo Poder Judiciário da Paraíba* [artigo completo]. V Encontro virtual do CONPEDI - Acesso à Justiça: política



judiciária, gestão e administração da Justiça II.

<http://site.conpedi.org.br/publicacoes/465g8u3r/ej2w4ic2/8V6trM5cOZj84yJ6.pdf>

Haddad, C. H. B., & Pedrosa, L. A. C. (2017). *Manual de administração judicial: enfoque conceitual* (Vol. 1). Tribo da Ilha.

Herzberg, F. (2018). Mais uma vez: como você motiva os funcionários? In Geiger, Paulo (Trad.). *Gerenciando pessoas – os melhores artigos da Harvard business review sobre como liderar equipes* (pp. 185-206). Sextante.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2018). A disciplina das equipes. In Geiger, Paulo (Trad.). *Gerenciando pessoas – os melhores artigos da Harvard business review sobre como liderar equipes* (pp. 163-184). Sextante.

Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews – Joint Technical Report*. <http://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>

Laloux, F. (2017). *Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana*. Voo.

Pink, D. (2019). *Motivação 3.0*. Sextante.

Ribeiro, A. de P. (2000). O Judiciário como poder político no século XXI. *Estudos Avançados*, 14(38), 291-306. <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/9517>

Silva, A. C. M. de A. (2020). *Gestão de Pessoas no Setor Público: Uma experiência do Poder Judiciário* (Edição do Kindle). Alteridade.

Silva, A. A. da, (2019). *A satisfação e a motivação à luz da Teoria dos Dois Fatores: estudo de caso no cartório judicial da comarca de Picuí/PB* [Trabalho de conclusão de curso em especialização, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba]. Repositório Digital do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/863>

Sinek, S. (2018). *Comece pelo porquê*. Sextante.

