

Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)

Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGIIP)

CLÁUDIO FERREIRA DE LIMA

**A eficácia dos incentivos no aumento de produtividade: um estudo sobre
a percepção de servidores dos gabinetes de Ministros do Superior Tribunal
de Justiça**

Brasília – DF

2025

CLÁUDIO FERREIRA DE LIMA

A eficácia dos incentivos no aumento de produtividade: um estudo sobre a percepção de servidores dos gabinetes de Ministros do Superior Tribunal de Justiça

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientador(a): Christiana Soares de Freitas

Brasília – DF

2025

CLÁUDIO FERREIRA DE LIMA

A eficácia dos incentivos no aumento de produtividade: um estudo sobre a percepção de servidores dos gabinetes de Ministros do Superior Tribunal de Justiça

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília do(a)
aluno(a)

CLÁUDIO FERREIRA DE LIMA

Data da defesa: .27/03/2025

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Christiana Soares de Freitas

Orientadora PPG-GIPP/UnB

Professor(a) Doutora Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes

PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor Antônio Pedro Ferreira da Silva

Procurador Federal – AGU

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

LL732ae LIMA, CLÁUDIO FERREIRA
A eficácia dos incentivos no aumento da produtividade: um estudo sobre a percepção de servidores dos gabinetes de Ministros do Superior Tribunal de Justiça / CLÁUDIO FERREIRA LIMA; orientador Christiana Soares Freitas; co-orientador Elisabeth Aparecida Meneses. Brasília, 2025.
64 p.

Dissertação(Mestrado Profissional em Governança e Inovação em Políticas Públicas) Universidade de Brasília, 2025.

1. Motivação. 2. Incentivos. 3. Produtividade . 4. Eficiência. 5. Gestão Pública . I. Freitas, Christiana Soares , orient. II. Meneses, Elisabeth Aparecida , co-orient. III. Título.

RESUMO

Os incentivos são elementos motivadores fundamentais para impulsionar a produtividade nas organizações, incluindo o Superior Tribunal de Justiça (STJ), especialmente nos gabinetes de Ministros. Considerando as peculiaridades da gestão de cada gabinete, este estudo investiga a percepção dos coordenadores sobre a eficácia dos incentivos empregados para promover produtividade e eficiência no desempenho das atividades dos servidores. Em termos específicos, busca-se responder se os incentivos, enquanto mecanismos de motivação, podem efetivamente resultar em aumento importante de produtividade nos gabinetes. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória, complementada por entrevistas semiestruturadas com uma amostra representativa dos gabinetes de Ministros do STJ. As entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões e temas emergentes nas percepções dos entrevistados quanto aos incentivos e seus efeitos sobre os ganhos de produtividade. Os resultados forneceram *insights* valiosos sobre a eficácia dos incentivos implementados nos gabinetes de Ministros do STJ. Observou-se que práticas como o teletrabalho têm um impacto positivo no aumento da produtividade. A partir dessas conclusões, foi elaborada uma proposta de intervenção destinada a disseminar entre os gabinetes os principais achados sobre incentivos e sistemas de motivação, contribuindo para o fortalecimento do funcionamento do Tribunal e para a otimização de sua atuação no sistema Judiciário brasileiro.

Palavras-chave: Motivação; Incentivos; Eficiência; Produtividade; Gestão Pública.

ABSTRACT

Incentives are fundamental motivating elements to boost productivity in organizations, including the Superior Court of Justice (STJ), especially in Ministers' offices. Considering the peculiarities of the management of each office, this study is relevant when investigating the coordinators' perception of the effectiveness of the incentives used to promote productivity and efficiency in the performance of civil servants' activities. In specific terms, we seek to answer whether incentives, as motivation mechanisms, can effectively result in a significant increase in productivity in offices. To achieve this objective, an exploratory bibliographical research was carried out, complemented by semi-structured interviews with a representative sample of the STJ Ministers' offices. The interviews were analyzed using the content analysis technique, identifying patterns and emerging themes in the interviewees' perceptions regarding incentives and their effects on productivity gains. The results provided valuable insights into the effectiveness of the incentives implemented in the STJ Ministers' offices. It was observed that practices such as teleworking have a noticeable impact on increasing productivity. Based on these conclusions, an intervention proposal was prepared to disseminate the main findings on incentives and motivation systems among the offices, contributing to strengthening the functioning of the Court and optimizing its performance in the Brazilian judicial system.

Keywords: Motivation; Incentives; Efficiency; Productivity; Public Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow (1943).....	20
Figura 2 – Taxonomia da motivação humana proposta na teoria da autodeterminação (TAD) (Ryan; Deci, 2000a).....	22
Figura 3 – Fatores higiênicos e fatores motivacionais (Herzberg, 1959).....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparação da motivação nos setores público e privado	23
Gráfico 2 – Relação entre tipos de incentivos utilizados nos gabinetes vs frequência.....	31
Gráfico 3 – Incentivos tidos como mais eficazes.....	34
Gráfico 4 – Sistemas de teletrabalho.....	36
Gráfico 5 – Flexibilidade de escolha do período férias	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Metas nacionais para o Poder Judiciário	18
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores higiênicos observados.....	29
Tabela 2 – Desafios enfrentados para melhoria da produtividade.....	40

LISTA DE SIGLAS

STJ	Superior Tribunal de Justiça
STF	Supremo Tribunal Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CF	Constituição Federal
EC	Emenda Constitucional
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
CPC	Código de Processo Civil
NGP	Nova Gestão Pública
TAD	Teoria da autodeterminação
ME	Motivação Extrínseca
MI	Motivação Intrínseca
CJ2	Função Comissionada nível CJ2
CJ3	Função Comissionada nível CJ3

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA.....	17
2.1 Introdução	17
2.2 Quadro teórico conceitual.....	19
2.2.1 Teoria da eficiência.....	19
2.2.2 Teoria das necessidades humanas.....	20
2.2.3 Teoria da autodeterminação (TAD).....	21
2.2.4 Teoria dos dois fatores.....	24
2.3 Métodos e técnicas.....	25
2.4 Resultados e discussões.....	28
2.4.1 Percepção sobre produtividade.....	28
2.4.2 Fatores higiênicos.....	29
2.4.3 Utilização dos incentivos motivadores.....	30
2.4.4 Desafios para a manutenção ou o incremento da produtividade.....	40
2.5 Recomendações	41
2.6 Conclusões	43
3 ESTRUTURA BÁSICA DO PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT).....	44
3.1 Introdução	44
3.2 Descrição Geral do Produto	44
3.3 Base teórica utilizada.....	45
3.4 Relevância do Produto	46
3.5 Documentos comprobatórios e evidências	47
3.6 Referências	47
3.7 Produto Técnico Tecnológico (PTT)	48
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	55
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO BASE PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS NOS GABINETES DE MINISTRO DO STJ.....	62
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COMPLEMENTAR PARA ENTREVISTAS TELEFÔNICAS.....	64

1 INTRODUÇÃO

A busca por eficiência na Administração Pública tem ganhado crescente importância ao longo dos anos. Com a expansão do Estado e a transição de uma administração burocrática e lenta (voltada para uma elite) para uma administração mais complexa e dinâmica, em que o interesse coletivo prevalece sobre o individual, novas abordagens de gestão foram incorporadas. Entre elas, destacam-se participação popular, estratégias de longo prazo, intersetorialidade e incentivo à inovação (Keinert, 2007).

Na era burocrática, a eficiência não era um aspecto central. Porém, com o aumento das responsabilidades do Estado em setores sociais e econômicos, tornou-se fundamental aprimorar a gestão pública para garantir maior efetividade na prestação de serviços (Pereira, 1996). No Poder Judiciário, especialmente após a reforma do Estado e a democratização das instituições, a pressão por resultados cresceu significativamente. Em seu discurso de posse na presidência do Supremo Tribunal Federal (STF), em 2004, o Ministro Nelson Jobim destacou que o aparato Judiciário não acompanhou as mudanças da administração pública pós-burocrática, enfatizando a necessidade urgente de resultados tangíveis que atendam às expectativas da cidadania.

Essa demanda popular por eficiência no setor público resultou em diversas mudanças legislativas, como a Emenda Constitucional nº 19/98, que incluiu a eficiência¹ como princípio constitucional para o serviço público (Brasil, 1998), e a Emenda Constitucional nº 45/2004, que consolidou a eficiência como um direito individual e coletivo² (Brasil, 2004). Tais mudanças também influenciaram a legislação processual, refletindo no Código de Processo Civil de 2015, que incorporou a eficiência como princípio fundamental³ (Brasil 2015).

No Superior Tribunal de Justiça (STJ), a busca por resultados está alinhada às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que, desde 2009, define metas nacionais para o Judiciário. Entre essas metas, destacam-se a redução dos acervos de processos e o julgamento prioritário dos processos mais antigos (CNJ, 2023). Para alcançar essas metas, os Ministros do STJ têm direcionado suas gestões para maximizar a produtividade, utilizando incentivos como o teletrabalho e a flexibilidade na escolha do período de férias.

¹ "Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]". Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 19 mar. 2025.

² "Art. 5º, LXXVIII: a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação" (Brasil, 2004). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 19 mar. 2025.

³ "Art. 8º Ao aplicar o ordenamento jurídico, o juiz atenderá aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa humana e observando a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência" (Brasil, 2015). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 19 mar. 2025.

A adoção desses e de outros incentivos tem se mostrado como um fator de suma importância para motivar os servidores e promover um ganho importante de produtividade, trazendo reflexos positivos para a entrega da prestação jurisdicional no âmbito do Superior Tribunal de Justiça.

Nesse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: de que forma os incentivos utilizados nos gabinetes de Ministros do STJ contribuem para o aumento da produtividade?

Diante desse desafio, o objetivo geral do presente trabalho é analisar a percepção dos coordenadores dos gabinetes — especialmente os Chefes de gabinete e Assessores — sobre eficácia e adequação na utilização dos incentivos para o aprimoramento da produtividade. A partir dos resultados obtidos, busca-se identificar os incentivos que mais contribuíram para a melhoria da produtividade, oferecendo subsídios para o aprimoramento dessas práticas no Tribunal.

É válido destacar que não há registros de pesquisas similares no âmbito do STJ devido às gestões dos gabinetes serem tradicionalmente mais fechadas. Assim, os resultados obtidos trazem *insights* significativos sobre a eficiência desses incentivos na busca por maior produtividade.

Entre os incentivos encontrados, destacam-se: teletrabalho, flexibilidade na escolha do período de férias e de horários de trabalho, concessão de dias de folga por meta alcançada, possibilidade de ascensão funcional, qualificação dos servidores, distribuição isonômica de processos, bom ambiente de trabalho, reuniões periódicas e rodízio de gratificações.

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar a percepção dos coordenadores sobre o uso de incentivos na geração de produtividade; (ii) identificar fatores de motivação no processo de elaboração de minutas; (iii) levantar os incentivos mais utilizados nos gabinetes e suas formas de aplicação; (iv) avaliar os resultados percebidos.

A fundamentação teórica baseia-se em uma análise da literatura sobre as principais teorias relacionadas às necessidades humanas e aos princípios da autodeterminação e motivação, de modo a fundamentar o estudo e apresentar estratégias para a utilização dos incentivos.

Foram, ainda, realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra representativa de servidores dos gabinetes de Ministros do STJ, permitindo uma análise de conteúdo aprofundada das percepções sobre os referidos incentivos à produtividade.

Como produto técnico-tecnológico (PTT), este trabalho propõe uma normatização interna do STJ com uma série de recomendações e práticas para o aprimoramento do sistema

de incentivos nos gabinetes de Ministros do STJ. A metodologia adotada no desenvolvimento deste produto incluiu a aplicação de técnicas de análise de conteúdo para verificar a eficácia dos incentivos a partir das percepções dos coordenadores de gabinete. O produto final contempla diretrizes para o uso de incentivos específicos, assim como sugestões para o fortalecimento de práticas de gestão nos gabinetes, visando aplicações diretas e de fácil replicação em diferentes contextos institucionais.

Este trabalho apresenta um caráter inovador ao combinar conhecimentos consolidados de gestão pública e técnicas de incentivo com as necessidades específicas dos gabinetes de Ministros do STJ, propondo melhorias que visam a elevação da produtividade e da eficiência. Além disso, esta pesquisa contribui para a inovação na administração judiciária ao adaptar práticas de incentivo organizacional a uma área tradicionalmente menos flexível e com elevada demanda por produtividade.

O produto técnico-tecnológico desenvolvido possui um alto potencial de replicabilidade, pois suas diretrizes e práticas podem ser aplicadas em outros tribunais ou setores do Judiciário que enfrentam desafios semelhantes de gestão e produtividade. Espera-se que o trabalho produza um impacto positivo na performance dos servidores dos gabinetes de Ministros do STJ, contribuindo para a celeridade processual e para uma Administração Pública mais eficiente e orientada a resultados.

2 PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Introdução

A preocupação com a eficiência na Administração Pública tem se intensificado ao longo dos anos. Com a ampliação do Estado, foram promovidas transformações significativas, resultando na substituição de um modelo burocrático e moroso por uma abordagem mais ágil e voltada para o interesse coletivo. Nesse contexto, novas práticas de gestão foram adotadas, incorporando aspectos como participação da sociedade, planejamento estratégico de longo prazo, integração entre diferentes setores e estímulo à inovação, visando tornar a administração pública mais eficiente e adaptada às necessidades da população (Keinert, 2007).

Mazzucato (2013) também destaca o papel do Estado como agente de inovação e eficiência, promovendo estratégias que atendam às demandas da sociedade. Na administração burocrática tradicional, a eficiência não era considerada um aspecto essencial. No entanto, com a ampliação das responsabilidades do Estado em setores sociais e econômicos, a necessidade de aprimorar a gestão tornou-se crucial (Pereira, 1996). Esse mesmo pensamento é corroborado por Pollitt e Bouckaert (2017), que enfatizam a importância da eficiência e a necessidade de adaptação da gestão pública às demandas sociais.

Com a reforma do Estado e a democratização das instituições, o Judiciário também foi pressionado, passando a ser cobrado por resultados. Em seu discurso de posse na Presidência do STF em 2004, o Ministro Nelson Jobim afirmou que o aparato Judiciário não acompanhou as mudanças da administração pós-burocrática, com enlevo do coletivo sobre o privado, explicitando que a questão judiciária passou a ser tema urgente da Nação. Ele destacou que o “tema foi arrancado do restrito círculo dos magistrados, promotores e advogados. “Não mais se trata de discutir e resolver o conflito entre esses atores. Não mais se trata do espaço de cada um nesse Poder da República. O tema chegou à rua. A cidadania quer resultados” (Supremo Tribunal Federal, 2004).

Nesse sentido, o cientista político Fukuyama (2014) também observou a importância da eficiência e da qualidade das instituições para o desenvolvimento das instituições públicas, incluindo o Judiciário, apontando a necessidade de modernização para atender às expectativas da sociedade. Diante dessa crescente demanda, mudanças legislativas foram promovidas. A Emenda Constitucional nº 19/1998 alterou o art. 37 da Constituição Federal, elevando a eficiência no serviço público ao *status* de princípio constitucional (Brasil, 1998), e esse avanço foi consolidado com a Emenda Constitucional nº 45/2004, que introduziu a eficiência como direito individual e coletivo (Brasil, 2004).

As alterações legislativas também se refletiram na legislação processual, com alterações nos Código de Processo Civil de 1973 e de 2015, este último incorporando expressamente a eficiência como princípio fundamental a ser perseguido na condução dos processos judiciais (Brasil, 2015). Além de mudanças normativas, houve a promoção da modernização da gestão judicial, com a procura de modelos gerenciais mais eficientes para aprimorar o sistema de Justiça (Grangeia, 2011).

Segundo Hood (1991), a Nova Gestão Pública (NGP) enfatiza eficiência, eficácia e orientação por resultados como pilares fundamentais para modernizar o setor público. Essa visão é compartilhada por Osborne e Gaebler (1993), que destacam a importância de práticas gerenciais que aumentem a eficiência operacional sem comprometer a qualidade dos serviços.

No Superior Tribunal de Justiça, a busca por maior eficiência está em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Quadro 1). Desde 2009, o CNJ define metas nacionais para o Poder Judiciário, destacando-se a redução do volume de processos acumulados, garantindo que o número de casos julgados supere o de novas ações distribuídas, além da priorização do julgamento de processos mais antigos (CNJ, 2023).

Quadro 1 – Metas nacionais para o Poder Judiciário

Meta	Descrição
Meta 1	Julgar mais processos que os distribuídos durante o ano, visando reduzir o acúmulo processual.
Meta 2	Priorizar o julgamento de processos mais antigos para diminuir o tempo de espera dos casos pendentes.
Meta 3	Estimular a conciliação, incentivando a resolução consensual dos conflitos.
Meta 4	Focar no julgamento de processos relativos a crimes contra a Administração Pública, improbidade administrativa e ilícitos eleitorais.
Meta 5	Reduzir a taxa de congestionamento, aprimorando a eficiência do fluxo processual.
Meta 6	Priorizar o julgamento das ações coletivas, dada a sua relevância e impacto social.
Meta 7	Dar prioridade ao julgamento de processos de recursos repetitivos para uniformizar a jurisprudência e agilizar decisões.
Meta 8	Priorizar o julgamento de processos relacionados a feminicídio e violência doméstica e familiar contra mulheres.
Meta 9	Estimular a inovação tecnológica e processual no Poder Judiciário para modernizar e agilizar o atendimento judicial.
Meta 10	Impulsionar processos ligados a questões ambientais e aos direitos de comunidades indígenas e quilombolas.
Meta 11	Promover os direitos da criança e do adolescente, priorizando casos que envolvam essa população vulnerável.

Fonte: Elaborado pelo autor segundo informações retiradas de CNJ (2023).

O estabelecimento de metas e a sua aferição têm um papel fundamental na obtenção de resultados eficazes na administração das instituições. Esse princípio foi destacado por Henri

Fayol (1990), que definiu a previsão como a primeira função do gestor, ou seja, a capacidade de visualizar o futuro e desenvolver um plano de ações para atingir os objetivos (Fayol, 1990).

No contexto da administração pública, essa visão estratégica é crucial para alinhar esforços organizacionais e garantir o uso eficiente dos recursos. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) exemplifica essa abordagem ao adotar metas como ferramenta de gestão para aprimorar a eficiência no Poder Judiciário (Fleury, 2005, *apud* Branco, 2017).

Para seguir essa diretriz, os Ministros do Superior Tribunal de Justiça têm buscado mecanismos, como teletrabalho e flexibilidade na escolha do período de férias, que têm demonstrando impacto positivo na otimização da prestação jurisdicional.

Nesse contexto, emerge a questão central desta pesquisa: a necessidade de se obter maior produtividade na prestação jurisdicional. O objetivo, portanto, é, analisar a percepção dos coordenadores de gabinete sobre a eficácia dos incentivos utilizados para motivar os servidores e compreender como esses mecanismos podem ser aprimorados para impulsionar ainda mais a motivação.

Essa análise reflete a intenção de compreender a percepção dos coordenadores quanto à adequação e aos resultados práticos dos incentivos aplicados, visando identificar quais métodos ou incentivos realmente contribuem para uma maior produtividade no ambiente dos gabinetes. Para isso, o estudo foi estruturado em duas etapas. A primeira consistiu em uma pesquisa bibliográfica exploratória, destinada a construir uma base teórica sólida sobre os conceitos de motivação, incentivo, produtividade e eficiência em organizações, com foco em sua aplicação no contexto do STJ. Na segunda etapa, a revisão da literatura subsidiou a formulação das perguntas para a pesquisa de campo, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com uma amostra representativa dos gabinetes de Ministros do STJ.

2.2 Quadro teórico conceitual

O estudo dos incentivos como ferramentas motivacionais para impulsionar a produtividade dos servidores exige uma compreensão aprofundada das teorias sobre a eficiência, a motivação e de como esses elementos influenciam o comportamento humano dentro das organizações.

2.2.1 Teoria da Eficiência

A teoria da eficiência foca na capacidade de maximizar resultados por meio da utilização adequada dos recursos e das práticas de gestão, conforme a visão da administração científica, proposta por Frederick Taylor. (Figueiredo, C. F., & Lima, G. P. 2013)

Essa teoria desenvolveu-se para agregar ao conceito tradicional dimensões como equidade, bem-estar coletivo e justiça distributiva, sendo reconhecido que a eficiência tem um viés social. (Stiglitz, 2000)

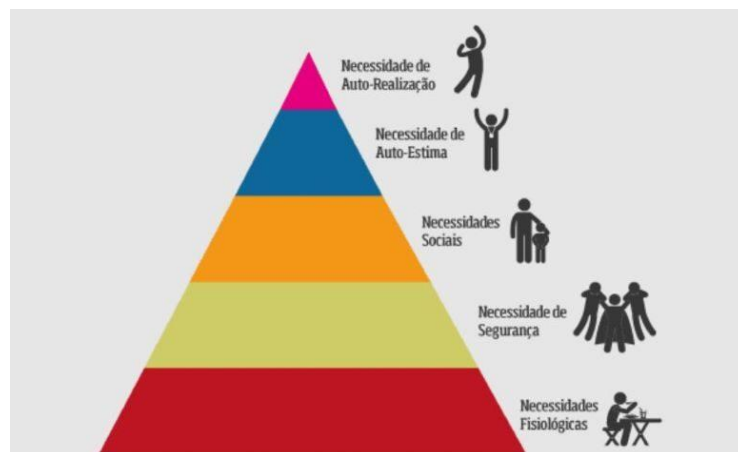
No contexto do serviço público, isso implica que incentivos à produtividade devem ser avaliados não somente por métricas de eficiência individual, mas também por seu impacto na qualidade do serviço prestado à sociedade.

Aplicado ao Superior Tribunal de Justiça, o princípio da eficiência social sugere que políticas de incentivo à produtividade devem considerar seu efeito sobre a justiça administrativa e o acesso à jurisdição.

2.2.2 Teoria das necessidades humanas

Essa teoria busca compreender os fatores que motivam o comportamento e o desenvolvimento dos indivíduos, enfatizando a relação entre a satisfação de necessidades e o bem-estar. Um dos modelos mais conhecidos é a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow (1943), que classifica as necessidades humanas em cinco níveis, organizados em uma estrutura piramidal (Figura 1). Essa hierarquia parte das necessidades mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, até as mais complexas, como a autorrealização.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow (1943)



Fonte: Escola de E-commerce by tray (2023).

Segundo Maslow, as necessidades humanas podem ser classificadas em cinco categorias principais:

1. Necessidades fisiológicas: são as que englobam o bem-estar físico e de saúde do indivíduo, relacionadas à vida pessoal, como fome, sede, sono, higiene e moradia;
2. Necessidades de segurança: referem-se à proteção física, financeira, patrimonial, entre outras;

3. Necessidades sociais: envolvem o desejo de pertencimento, como as relações afetivas, familiares, e até mesmo, profissionais;

4. Necessidades de autoestima: dizem respeito a como o indivíduo se enxerga em relação aos outros, sua confiança, *status*, grau de reconhecimento e atenção; e

5. Necessidades de realização pessoal: representam os anseios mais pessoais, incluindo o crescimento profissional, o sentimento de independência, a autorrealização e o desenvolvimento interno.

Para se qualificar como uma necessidade, uma força motivacional deve estar ligada diretamente ao bem-estar. Isso porque as necessidades, quando satisfeitas, promovem o bem-estar, mas, quando frustradas, levam a consequências negativas (Ryan; Deci, 2004).

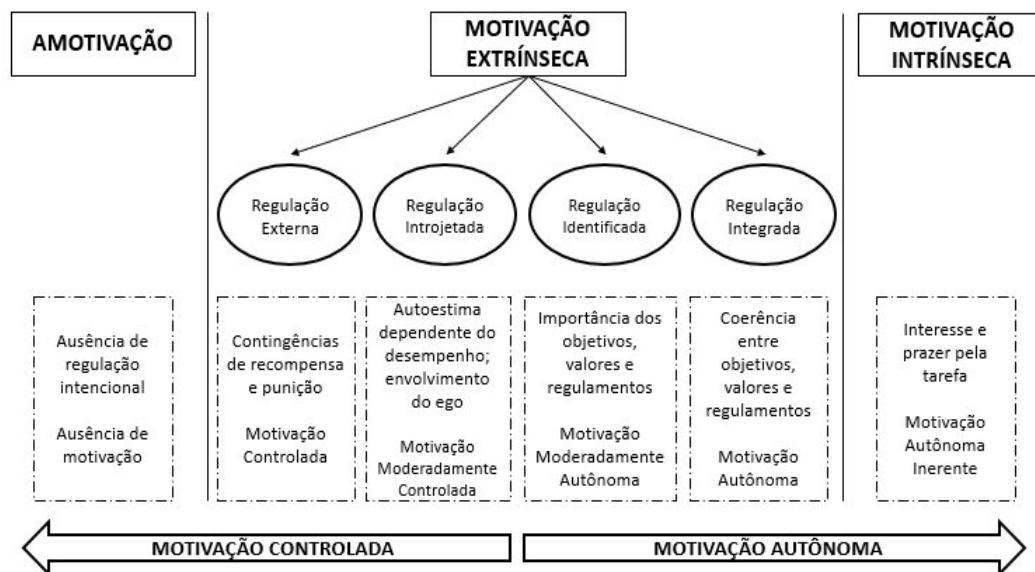
Assim, a análise da teoria das necessidades humanas permite concluir que, para oferecer incentivos eficazes aos servidores com o objetivo de aumentar o esforço e a produtividade, é essencial considerar se esses benefícios atendem e impactam a satisfação de suas necessidades. Incentivos que promovam tanto a segurança e o bem-estar quanto o crescimento pessoal e a autorrealização têm maior potencial para motivar os servidores de forma sustentável, contribuindo para um desempenho elevado e um ambiente organizacional mais equilibrado.

2.2.3 Teoria da autodeterminação (TAD)

A utilização de incentivos como elementos motivadores também é influenciada pela teoria da autodeterminação, que explora os diferentes tipos de motivação humana. Desenvolvida por Ryan e Deci (1975), essa teoria demonstra que a motivação humana se manifesta em três caminhos diversos: a Amotivação, a Motivação Extrínseca e a Motivação Intrínseca (Ryan; Deci, 2000b) (Figura 2).

Aprofundando o conceito de motivação, para Robbins, Judge e Sobral (2010), ela está ligada às necessidades humanas, sendo definida “como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta” (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p. 156).

Figura 2 – Taxonomia da motivação humana proposta na teoria da autodeterminação (TAD) (Ryan;Deci, 2000a)



Fonte: Research Gate (2023).

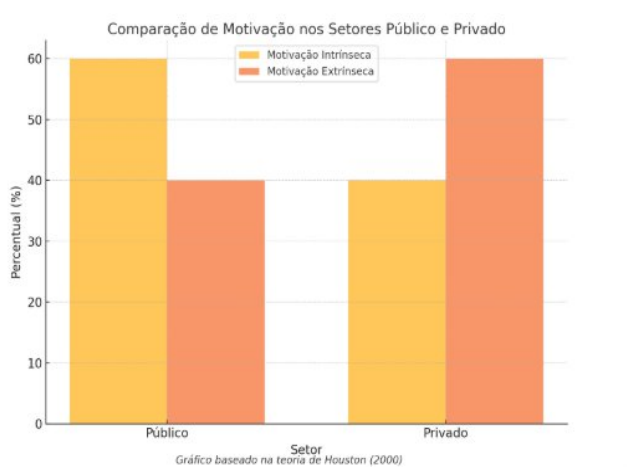
A Amotivação ocorre quando o indivíduo não percebe um propósito nem a intenção de realizar um comportamento ou uma atividade, indicando uma falta de engajamento.

A Motivação Extrínseca (ME) é impulsionada por fatores externos, visando a obtenção de recompensas ou o evitamento de punições. É necessário destacar que, dentro dessa categoria, há diferentes níveis de internalização da motivação. No caso da Regulação Externa, a ação ocorre em resposta a pressões ou controles externos, em que o sujeito espera benefícios ou tenta evitar consequências negativas. Esse tipo de regulação, em um primeiro momento, está relacionado ao modelo de incentivos utilizados no âmbito do STJ — o servidor age com o propósito de obter uma recompensa ou evitar uma punição. Já na Regulação Introjetada, o comportamento ainda é movido por uma questão externa, mas, aqui, o servidor internalizou a ME, de forma a gerar uma pressão interna. Em um estágio seguinte, havendo a Regulação Identificada, há maior autodeterminação, pois o sujeito começa a internalizar o valor da atividade, agindo segundo seus próprios princípios. Por fim, a Regulação Integrada representa o nível mais alto de internalização de ME. Nesse estágio, o indivíduo já integrou os valores externos, tornando-os parte de sua identidade e realizando a atividade de maneira mais autônoma.

A Motivação Intrínseca (MI) ocorre quando o comportamento é conduzido espontaneamente por um interesse genuíno e uma satisfação pessoal subjetiva, sem necessidade de incentivos ou sanções externas. O indivíduo engaja na atividade pelo prazer e pelo desafio que ela proporciona. Esse tipo de motivação é caracterizado por sentimentos de entusiasmo enquanto se realiza a tarefa (Ryan; Deci, 2008).

Transpondo-se os achados da TAD para o ambiente público, e especialmente no campo desta pesquisa, verifica-se que a motivação dos servidores não se restringe a fatores extrínsecos, como estabilidade e benefícios. Segundo Houston (2000), a motivação dos servidores públicos é distinta da motivação dos trabalhadores do setor privado. Servidores públicos são frequentemente impulsionados pelo senso de propósito e contribuição social. Assim, a MI — que envolve a satisfação pessoal, o desejo de contribuir para a sociedade e a realização de um trabalho significativo — também desempenha um papel crucial (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Comparação da motivação nos setores público e privado



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Houston (2000).

Para Perry e Wise (1990), a clareza da missão institucional no serviço público fortalece a MI, principalmente quando os servidores se dão conta de que o trabalho desempenhado por eles gera impactos positivos na sociedade. Essa característica, muitas vezes associada à vocação do serviço público, destaca o papel dos gestores em aproveitar o senso de propósito dos servidores como uma força motivadora estratégica. Nesse sentido, Mann (2006) reforça que a relevância social do serviço público deve ser incorporada pelas lideranças como um elemento central para estimular o engajamento e a eficiência dos profissionais, promovendo uma cultura organizacional mais alinhada às demandas da comunidade.

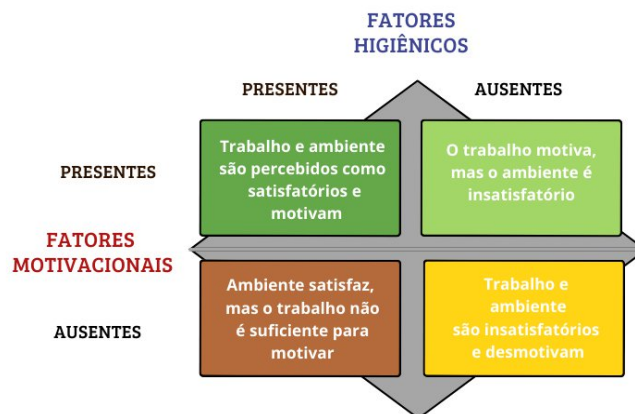
Esse incentivo motivador intrínseco, ou seja, a relevância do serviço público, é construído quando o ambiente se encontra preenchido das necessidades básicas que afastam a insatisfação do servidor. Segundo Herzberg (1959), esses elementos são chamados de fatores higiênicos, que incluem oportunidade para desenvolvimento, flexibilidade de horário, remuneração justa, isonomia no trabalho, autonomia, estabilidade e clareza do propósito.

2.2.4 Teoria dos dois fatores

Desenvolvida por Herzberg (1959), a teoria dos dois fatores sugere que a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por dois coeficientes: os fatores higiênicos, que estão ligados às condições externas do trabalho (como salário, políticas organizacionais e ambiente de trabalho); e os fatores motivacionais, que estão associados ao conteúdo do trabalho, promovendo uma satisfação genuína (como reconhecimento e a importância do trabalho realizado).

Os fatores higiênicos são essenciais para evitar a insatisfação, mas é a presença dos fatores motivacionais que realmente impulsiona a motivação e o engajamento dos funcionários. Assim, a satisfação decorrente dos fatores motivacionais só pode florescer quando os fatores higiênicos estão adequadamente presentes (Herzberg, 1959) (Figura 3).

Figura 3 – Fatores higiênicos e fatores motivacionais (Herzberg, 1959)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Pôncio (2014).

Neste contexto, a combinação de recompensas extrínsecas, como promoções, reconhecimento e flexibilidade no trabalho, mais a promoção de um ambiente que favoreça a autonomia e a realização pessoal, pode resultar em um aumento significativo na produtividade dos servidores públicos.

Por outro lado, a Motivação Extrínseca deve ser aplicada com cautela, pois, se não estiver alinhada com os objetivos organizacionais e as necessidades dos servidores, pode levar à perda de interesse no trabalho e à redução da Motivação Intrínseca, impactando negativamente na eficiência (Gagné; Deci, 2005).

Portanto, é essencial que as lideranças no setor público busquem um equilíbrio entre a ME e MI, criando um ambiente de trabalho que valorize tanto a recompensa externa quanto o engajamento interno dos funcionários. Essa integração eficaz das duas motivações no ambiente público não apenas melhora a satisfação e o bem-estar dos servidores, mas também resulta em um desempenho mais produtivo e um melhor atendimento às necessidades da sociedade.

2.3 Métodos e técnicas

O quadro teórico deste trabalho foi fundamentado em estudos sobre motivação no serviço público que destacam o papel dos incentivos em um contexto no qual as condições de trabalho e a motivação dos servidores influenciam diretamente a produtividade e a qualidade do serviço prestado.

A revisão da literatura sobre gestão, gestão pública e judiciária e o estudo de teorias relacionadas à motivação, especificamente a teoria das necessidades humanas (Maslow, 1943), a teoria da autodeterminação (TAD) (Ryan e Deci, 2000a) e a teoria dos dois fatores (Herzberg, 1959), indicaram que, no setor público, os incentivos bem estruturados podem contribuir para

o engajamento, a satisfação e o compromisso dos servidores, especialmente em ambientes de alta demanda, como os gabinetes judiciais, trazendo resultados satisfatórios de produtividade. Além disso, conceitos de Motivação Intrínseca e Extrínseca bem como teorias de gestão pública orientada por resultados embasaram o desenvolvimento das perguntas da entrevista e a análise dos dados coletados.

O objeto de pesquisa foi a avaliação da percepção dos coordenadores dos gabinetes do STJ sobre a eficácia dos incentivos para aumentar a produtividade, especificamente o teletrabalho, a flexibilidade na escolha do período de férias e dos horários de trabalho, a concessão de dias de folga por meta alcançada, a possibilidade de ascensão funcional, a qualificação dos servidores, a distribuição isonômica de processos, o bom ambiente de trabalho, as reuniões periódicas e o rodízio de gratificações. Já o foco foi compreender quais tipos de incentivos são eficazes para gerar motivação dos servidores no cumprimento das metas de produtividade estabelecidas pelo Ministro de cada gabinete.

Os incentivos servem de elemento motivador no âmbito das organizações, inclusive no serviço público. Entretanto, devido às limitações legais e normativas que regulam a administração pública, a maioria dos incentivos oferecidos aos servidores são de ordem não remuneratória.

Segundo Crewson (1997), incentivos bem estruturados ajudam a aumentar o compromisso dos servidores públicos, pois demonstram o investimento da instituição no crescimento e na qualificação de seus funcionários. Além disso, programas de reconhecimento formal, como premiações por desempenho e destaques do mês, são frequentemente utilizados para reforçar e valorizar a excelência no trabalho (Kelman; Friedman, 2009).

Além dos treinamentos e do reconhecimento formal, flexibilidades no ambiente de trabalho são incentivadas para promover maior qualidade de vida, como horários flexíveis, trabalho remoto (teletrabalho) e programas de bem-estar, pois se alinham às necessidades de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esses benefícios foram apontados por Kossek e Lautsch (2018) como formas de melhorar o bem-estar dos funcionários, aumentar a eficiência organizacional e compensar a ausência de recompensas financeiras substanciais, atendendo as outras necessidades para além do aspecto financeiro.

Apesar das limitações, estudos indicam que esses incentivos não remuneratórios podem ser eficazes para impulsionar a eficiência nas atividades e a retenção de talentos no serviço público. Por exemplo, Bright (2009) destaca que, ao alinhar as recompensas com valores intrínsecos e com o propósito do trabalho público, é possível promover a motivação a longo prazo, contribuindo para um ambiente de trabalho mais comprometido e produtivo.

Dessa forma, benefícios não remuneratórios têm se mostrado instrumentos valiosos para promover um ambiente de alta eficiência no serviço público. Como exemplos desses benefícios, pode-se citar oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento formal e as flexibilidades de trabalho já descritas.

Antes de adentrar nos incentivos específicos utilizados nos gabinetes de Ministros do Superior Tribunal de Justiça, é preciso analisar a estrutura organizacional desse órgão, especialmente no que se refere à composição dos órgãos julgadores, ao número de servidores, à distribuição de cargos, ao expediente de trabalho e a outros elementos relacionados.

O Superior Tribunal de Justiça é composto por 33 Ministros, organizados em três seções especializadas por matéria: Direito Privado, Direito público e Direito Penal. Cada seção se divide em duas turmas, que atuam no julgamento dos processos de sua competência. Os gabinetes de Ministros contam, em média, com 40 servidores, distribuídos entre Juízes convocados (opcional), Chefe de gabinete, Assessores, Supervisores e Assistentes, com competências e remunerações diferenciadas (a depender do cargo e da função de confiança que exercem). Mesmo assim, não há um modelo único de organização entre os gabinetes. Cada unidade tem autonomia para definir sua estrutura e seus métodos de gestão, permitindo que o Ministro estabeleça critérios próprios para gestão interna, como divisão de trabalho, horários de expediente e distribuição de responsabilidades. Também cabe a ele decidir sobre a delegação parcial ou total de funções gerenciais a Chefes de gabinete, Assessores ou Juízes convocados, ajustando conforme as necessidades e prioridades específicas do gabinete.

Diante dessa estrutura, os incentivos voltados à produtividade são aplicados de acordo com a dinâmica de trabalho estabelecida em cada gabinete, respeitando-se as particularidades organizacionais e os objetivos institucionais.

A população-alvo da pesquisa incluiu os coordenadores dos gabinetes de Ministros do STJ, especificamente Chefes de gabinete e Assessores, sendo garantido o anonimato dos entrevistados para preservar a confidencialidade das informações. Foi selecionada uma amostra composta por mais de 1/3 dos gabinetes, totalizando 13 gabinetes dos 33 existentes, distribuídos em três seções do Tribunal: seis de Direito Público, quatro de Direito Privado e três de Direito Penal. No total, foram entrevistados 23 coordenadores, sendo 13 Chefes de gabinetes e 10 Assessores, o que permitiu uma análise diversificada das percepções sobre os incentivos utilizados.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, um método adequado para captar as percepções detalhadas dos participantes e garantir uma flexibilidade na abordagem dos temas. As entrevistas foram conduzidas presencialmente durante os meses

de setembro, outubro e novembro de 2024, oferecendo um panorama atualizado sobre as práticas de incentivo e produtividade adotadas nos gabinetes.

Os aspectos abordados nas entrevistas foram: a definição de produtividade (para orientar o restante das perguntas, já que aumentar a produtividade é o objetivo da utilização do incentivo); os fatores que geram um ambiente motivador; os incentivos utilizados nos gabinetes; a eficácia dos incentivos e o impacto de sua retirada; o teletrabalho (questões específicas de sua implementação); e os desafios dos gabinetes para a obtenção da produtividade e sugestões de como aprimorar os incentivos.

Após a coleta, as entrevistas foram transcritas, centralizando as informações, e submetidas a uma análise de conteúdo, técnica de Bardin que verifica padrões e temas emergentes nas respostas dos entrevistados (Bardin, 2011, *apud* Sousa, 2020).

A análise foi organizada em categorias, com base nas perguntas das entrevistas e nos objetivos específicos da pesquisa. Essa abordagem permitiu identificar os principais incentivos adotados e avaliar como eles impactam a motivação e a produtividade dos servidores. Além disso, destacou-se a importância dos fatores higiênicos, como salários adequados, ambiente de trabalho acolhedor, tecnologia compatível com as demandas e clareza na divisão de tarefas, os quais criam as condições básicas para evitar insatisfações, abrindo caminho para o surgimento dos fatores motivadores como oportunidade de ascensão funcional, autonomia na gestão dos processos e reconhecimento profissional.

2.4 Resultados e discussões

2.4.1 Percepção sobre produtividade

Nos 13 gabinetes analisados, a produtividade é amplamente entendida como a capacidade de reduzir o número de processos em tramitação, assegurando, simultaneamente, quantidade e qualidade nas decisões judiciais. Esse conceito vai além do simples volume de documentos produzidos, enfatizando um equilíbrio entre eficiência operacional e excelência. Tal equilíbrio é monitorado por meio de metas objetivas e mensuráveis, evidenciando uma abordagem técnica e orientada para resultados.

Os 13 gabinetes destacaram a importância de metas como ferramenta de gestão, permitindo mensurar a produtividade e ajustar práticas para aprimorar os resultados. Essas metas funcionam como diretriz para orientar o desempenho diário. Além disso, a padronização dos procedimentos e o uso de tecnologias para facilitar a produção de decisões foram apontados como fatores importantes para se alcançar essas metas.

Essa perspectiva dos gabinetes reflete o conceito de produtividade presente na literatura da gestão pública, que enfatiza a entrega eficiente de serviços de qualidade em resposta às expectativas sociais. Isso significa que o foco não está apenas na resolução imediata das demandas, mas também na sustentabilidade e na confiabilidade das operações judiciais, garantindo a continuidade e a efetividade do serviço público (Bardin, 2011, *apud* Sousa, 2020).

Paralelamente, foram identificados desafios significativos enfrentados pelos gabinetes, como alta carga de trabalho, necessidade de maior valorização financeira dos servidores, lacunas na qualificação inicial e a dificuldade em equilibrar qualidade e quantidade na produção de documentos. Todos esses elementos são fundamentais para compreender os fatores que influenciam a capacidade dos gabinetes de manter ou ampliar a produtividade, além de orientar propostas para melhorar a eficácia dos incentivos implementados. Assim, a partir da identificação de percepções convergentes e divergentes entre os gabinetes, foi possível ter uma visão ampla sobre impacto, aprimoramento e sistema mais adequado de incentivo para atender às demandas de produtividade.

2.4.2 Fatores higiênicos

Inicialmente, foram observados os fatores que criam um ambiente propício à produtividade nos gabinetes. De acordo com a teoria dos dois fatores, de Herzberg (1959), esses elementos se enquadram como fatores higiênicos que, embora não motivem diretamente, são essenciais para evitar a insatisfação e viabilizar um ambiente produtivo.

Nesse contexto, a Tabela 1 revela aspectos considerados pelos entrevistados como mais necessários para evitar a insatisfação e propiciar a motivação. É válido destacar que os fatores descritos na Tabela 1 foram citados de forma espontânea nas entrevistas abertas, não sendo detectadas controvérsias.

Tabela 1 – Fatores higiênicos observados

Fatores motivacionais observados	Citações
Atualização tecnológica	2
Participação do Ministro	4
Integração da equipe	5
Qualificação dos servidores	6
Conscientização da importância do trabalho	7
Empatia dos coordenadores com os servidores	8
Oferecimento de incentivos	10
Bom ambiente de trabalho	10
Melhoria salarial	10

Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista semiestruturada nos gabinetes de Ministro (2024).

Entre os elementos mais apontados como motivadores, destacaram-se a “melhoria salarial”, um “bom ambiente de trabalho” e o “oferecimento de incentivos”. Esses elementos dialogam com a teoria dos dois fatores, de Herzberg (1959) pois combinam condições adequadas de trabalho (fatores higiênicos) com incentivos que impulsionam o engajamento e a produtividade (fatores motivacionais).

Também merece menção o fator relacionado à interação empática dos coordenadores com os servidores, o que cria um ambiente mais acolhedor e se alinha à teoria das necessidades, de Maslow (1943). Isso porque, ao atender às necessidades sociais e de estima dos servidores, o senso de pertencimento e o reconhecimento no ambiente de trabalho são fortalecidos. Além disso, conforme a teoria dos dois fatores, de Herzberg (1959), a interação atenciosa do coordenador pode atuar como um fator higiênico, evitando a insatisfação, ao mesmo tempo que contribui para por em relevo fatores motivacionais como o reconhecimento e o engajamento dos servidores.

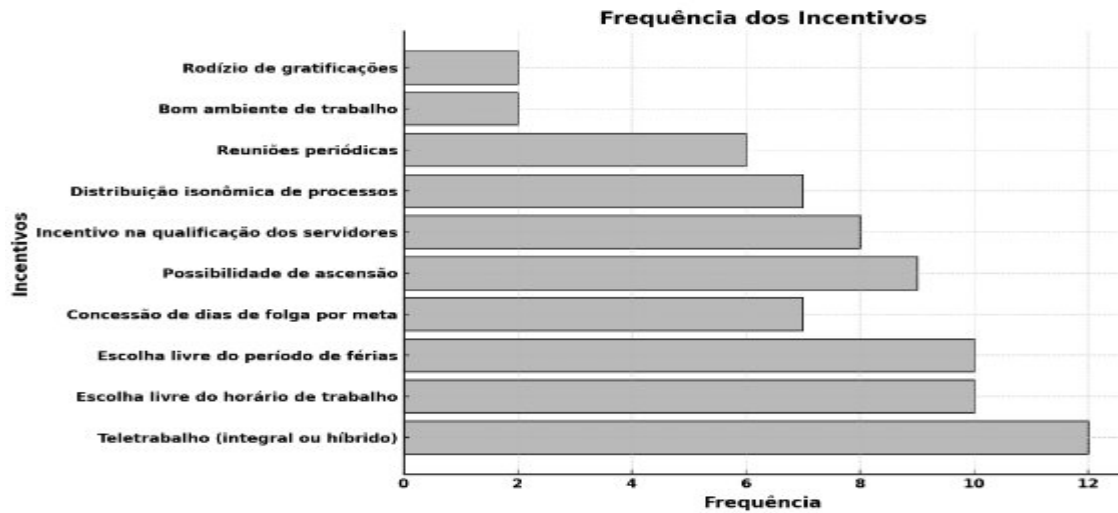
Embora a atualização tecnológica tenha sido mencionada como fator motivacional em apenas dois gabinetes, verifica-se por meio da análise das entrevistas que esse elemento tem grande relevância como fator gerador de produtividade, observando-se que oito gabinetes consideram que a tecnologia é um fator que pode determinar uma melhoria na produtividade.

Por fim, a “participação do Ministro” foi citada por quatro gabinetes e a “integração da equipe” foi mencionada por cinco gabinetes, como fatores motivacionais. Isso reflete, em certa medida, que a utilização maciça do incentivo teletrabalho (que será abordado na subseção 2.4.3.1.1) mitiga a importância desses fatores como motivadores. Como o servidor se encontra fora fisicamente fora do gabinete, não é tão perceptível a integração da equipe e a presença do Ministro no ambiente de trabalho.

2.4.3 Utilização dos incentivos motivadores

Adentrando na utilização dos incentivos, os resultados obtidos demonstraram que os incentivos mais valorizados foram “teletrabalho”, “flexibilidade na escolha do período de férias e do horário de trabalho” e “possibilidade de ascensão funcional para cargos mais elevados”. Conforme o Gráfico 2, verifica-se que também foram citados a “concessão de dias de folga como prêmio pelo atingimento das metas”, o “incentivo na qualificação dos servidores”, a “distribuição isonômica de processos” e a “existência de reuniões periódicas”. Apenas dois gabinetes citaram “bom ambiente de trabalho” e outros dois, o “rodízio de gratificações”.

Gráfico 2 – Relação entre tipos de incentivos utilizados nos gabinetes vs frequência



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista semiestruturada nos gabinetes de Ministro (2024).

A seguir, transcreve-se trechos de algumas das entrevistas realizadas, *in verbis*. Para preservar o anonimato, foi utilizado o código de identificação S, referente a servidor, e os números após indicam o gabinete de Ministro referente. Quanto ao teletrabalho, alguns responderam que:

Temos basicamente dois incentivos principais. Primeiro, a possibilidade de teletrabalho em regime híbrido. Tanto os Assessores mais antigos quanto os Assistentes têm a opção de trabalhar remotamente. Além disso, temos um recesso informal, concedido como folga ao atingir as metas estabelecidas ao longo do ano. Esses são os dois incentivos que, acredito, contribuem muito para a produtividade (S8, 2024).

O servidor em teletrabalho precisa produzir 20% a mais do que o presencial, conforme estabelecido pelo STJ. A Secretaria faz uma averiguação mensal para garantir o cumprimento das metas (S12, 2024.)

O horário de trabalho é realmente flexível?

Sim, o servidor tem liberdade para organizar seu tempo, o que facilita a entrega dentro do prazo (S12, 2024).

Quanto a outros incentivos:

Estamos num tribunal superior que exige um padrão elevado de serviço. Acredito que o melhor incentivo seria uma melhoria nos vencimentos, equiparando-os a outros tribunais. Isso, no entanto, está além de nossa alçada. Em segundo lugar, considero o ambiente de trabalho fundamental. Muitos servidores priorizam um bom ambiente a ponto de aceitarem funções menores para trabalhar em um lugar com um clima organizacional positivo. Em terceiro lugar, colocaria incentivos como folgas ou prêmios por atingimento de metas (S9, 2024).

Não há uma bonificação explícita, mas temos um incentivo implícito. Se o servidor cumpre sua meta mensal, ele pode utilizar os dias restantes como folga, como se estivesse em teletrabalho. Por exemplo, uma colega presencialmente consegue fazer isso todo mês e, após completar a meta, trabalha de casa nos dias restantes (S11, 2024).

Existe um que o Ministro chama de o que nós chamamos de rodízio de CJ né? Exatamente. Então acredito que esse seja um grande incentivo que é dado (S5, 2024).

Para o grupo, para o grupo hoje o rodízio ele está sendo feito dependendo da função, você tem rodízio de 2 em 2 meses ou rodízio de 3 em 3 meses (S5, 2024)

Quanto à importância do critério de distribuição isonômica, destaca-se:

Ela pesa demais, né? Então é possível identificar determinados processos que são muito complexos. E aí ‘pra’ que você não tenha uma queda na produtividade. Aí é a minha opinião pessoal, que, para mim, o coração do gabinete é a distribuição (S2, 2024).

Quando perguntados sobre mérito, alguns responderam que:

Aqui não, aqui todos eles chegaram, permanecem ou são alçados ao cargo por mérito. A gente observa primeiro a antiguidade, ela é, ela é considerada como um item muito importante, mas a competência, ela toma o lugar na frente da antiguidade. Então, a gente teve colegas aqui que eram mais antigos, mas por conta da especialidade, da função que a gente estava querendo. É uma pessoa mais nova que ele assumiu a CJ, que é uma CJ por conta disso. Então, aqui o Ministro privilegia os colegas daqui de dentro, internos (S3, 2024).

Quem cumpre suas metas e se destaca tem chances de ascensão funcional, de FC para CJ (S13, 2024).

No que se refere ao contato com o Ministro:

Eu acho que que o ambiente aqui é muito bom, seja porque o pessoal é percebe a abertura da parte do Ministro? Ora, o contato com ele é nas reuniões. Isso aí aproxima muito o grupo, né? Dele, né? Ele do grupo (S4, 2024).

A partir das respostas dos entrevistados, observa-se que a administração busca estratégias para aumentar a produtividade, ressaltando a importância dos incentivos. Esses aspectos dialogam diretamente com as contribuições de Fayol (1990), especialmente no que diz respeito aos princípios da administração — como a equidade e a estabilidade — que impactam diretamente a motivação e a eficiência dos servidores.

Por outro lado, a flexibilidade no horário e no teletrabalho evidencia a importância da adaptação das condições de trabalho para melhorar a produtividade, enquanto a ascensão funcional e a meritocracia refletem a valorização do talento interno, um princípio essencial para a organização eficiente.

Sob a ótica de Fleury (2005) e de Kossek e Lautsch (2018), os incentivos apresentados reforçam a relevância da gestão estratégica de pessoas, enfatizando a necessidade de equilíbrio entre as exigências organizacionais e as necessidades dos servidores. A valorização de um ambiente de trabalho positivo, o reconhecimento por mérito e a possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional demonstram a importância de práticas de gestão flexíveis e inclusivas, que contribuem para o engajamento e a retenção dos servidores. Os entrevistados validaram o exposto ao mencionar que a utilização de incentivos contribui para a redução do estresse e para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Um dos Chefes de gabinete observou que os incentivos são determinantes para reter talentos e manter a produtividade em níveis altos, enquanto um dos Assessores que supervisiona os Assistentes observou que a prática dos incentivos contribui para motivar os servidores e trazer um ambiente saudável para o gabinete. Os entrevistados foram unânicos em afirmar que, sem os incentivos, não seria possível manter o nível de produtividade alcançado nos gabinetes.

Ao serem questionados se a falta dos incentivos oferecidos impactaria negativamente na produtividade e na atração de talentos para os gabinetes, os entrevistados apresentaram as seguintes respostas:

Sim, acho que sim. Tanto no aspecto geral, pois dificulta o recrutamento de novos servidores, quanto no aspecto individual, pois impacta a produtividade de cada servidor. [...] Quando um candidato externo avalia um novo ambiente de trabalho, ele considera se há teletrabalho, flexibilidade, metas para sair mais cedo ou possibilidade de tirar férias fora do período fixo. A ausência desses incentivos pode impactar o interesse (S10, 2024).

Sim, acredito que sim. A falta de incentivos pode diminuir a satisfação dos servidores, e isso impacta o desempenho. Servidores precisam de incentivos para se manterem motivados, mesmo que as possibilidades sejam limitadas no serviço público (S11, 2024).

Eu sinceramente acho, se a gente não tivesse que ser trabalho 100% presencial, horário fixo e com a mesma meta que a gente tem hoje, a gente não teria um gabinete completo (S3, 2024).

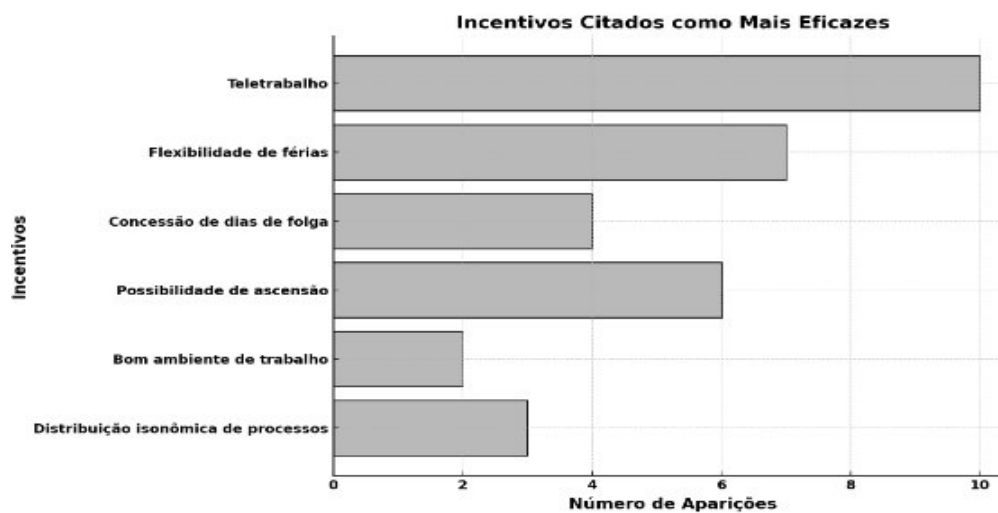
As respostas obtidas estão alinhadas com a teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow (1943), já que os incentivos podem atender a necessidades específicas dos

funcionários, como reconhecimento (necessidades de estima) e ambiente de trabalho saudável (necessidades sociais e de segurança). A menção à importância dos incentivos para manter a produtividade e a motivação dos servidores reflete a ideia de que a satisfação dessas necessidades contribui para um desempenho eficiente.

2.4.3.1 Eficácia dos incentivos

Como incentivos mais eficazes, destacaram-se o teletrabalho (em 10 gabinetes), a flexibilidade de escolha de período de férias (em sete gabinetes), a possibilidade de ascensão (em seis gabinetes) e a concessão de dias de folga por meta atingida (em quatro gabinetes) que estão apresentados no Gráfico 3 e serão abordados detalhadamente a seguir.

Gráfico 3 – Incentivos tidos como mais eficazes



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista semiestruturada nos gabinetes de Ministro (2024).

2.4.3.1.1 Utilização do teletrabalho

Verificou-se que, nos 13 gabinetes entrevistados, nove deles praticavam o teletrabalho de forma integral ou híbrida para alguns servidores (três a quatro dias na semana). Dois deles praticavam o teletrabalho integral para todos os servidores, um gabinete aplicava de forma parcial, apenas para alguns servidores, e apenas um deles não aplicava o teletrabalho como política de incentivo.

Em 10 dos gabinetes, o teletrabalho foi apontado como um incentivo altamente eficaz e que a falta dele dificultaria ou dificulta o preenchimento de vagas dentro do gabinete por servidores qualificados. De modo geral, esse incentivo é reconhecido como um instrumento que favorece a produtividade.

No que tange o regime de teletrabalho integral, o servidor gerencia totalmente o seu tempo e, por estar fora do gabinete, tem que estar completamente engajado na busca pela produtividade. Contudo, essa modalidade reduz significativamente a integração com os demais servidores e até mesmo como o Ministro, dirigente máximo do gabinete. Este é o ponto negativo, porque, segundo a teoria de Herzberg (1959), o ambiente de trabalho serve como fator higiênico para evitar a insatisfação. No entanto, essa ausência física é compensada por outros fatores benéficos ao servidor, como maior tempo, melhor concentração e liberdade para trabalhar de qualquer lugar.

Por outro lado, o teletrabalho híbrido, em que o servidor divide sua jornada entre o trabalho remoto e o presencial, proporciona liberdade sem comprometer a interação com a equipe e os dirigentes. Esse modelo permite que os servidores administrem seu tempo com mais autonomia e preserva os benefícios do ambiente de trabalho, como a troca de experiências e o senso de pertencimento.

A seguir, é possível perceber a opinião dos chefes dos gabinetes sobre o teletrabalho:

Esse tipo de incentivo traz produtividade. Claramente isso se percebe o aumento na produtividade, você percebe uma velocidade maior, inclusive na realização de minutas e, mais ainda, você percebe que as minutas começam a chegar com mais qualidade, porque as pessoas normalmente fazem essas minutas com mais qualidade até do que quando está presencial (S5, 2024).

O teletrabalho tem feito bem, sabe? É uma coisa que se faz bem e está trazendo bons resultados. A sociedade, que é o nosso foco principal, está sendo atendida numa velocidade muito maior e muito mais segura, entende? (S3, 2024).

Flexibilidade de horário aliada ao regime híbrido. Ele facilita muito. Claramente, inclusive a produtividade. Quando você trava de mais o servidor, isso é já é estudado. Isso é estudado. Ao travar o servidor no gabinete, normalmente a produção fica travada dentro do período de trabalho (S5, 2024).

O gabinete tem os 2: híbrido e integral. Já fiz o teste dos 2. Eu acho que hoje, na minha opinião, já fui muito defensora do teletrabalho total. Hoje, sou uma defensora do híbrido. Acho que o híbrido é o mais equilibrado. Por quê? É, assim, tem perfis que não há problema. A pessoa nunca vem, mas trabalha direitinho, não dá problema, nunca teve, mas é raro. Vai desconectando a pessoa no gabinete, ela vai se distanciando (S5, 2024).

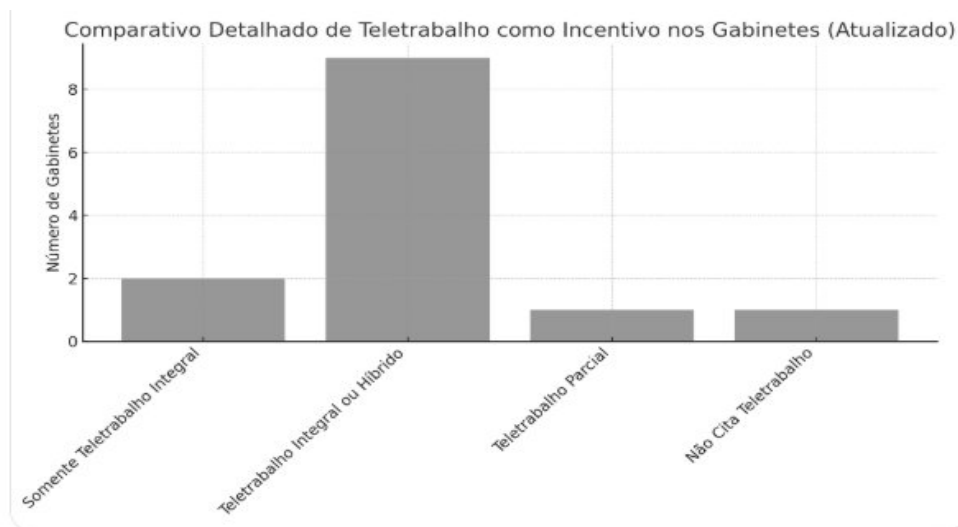
Aqui, praticamos o trabalho remoto e o trabalho híbrido. O regime varia caso a caso, então temos pessoas que trabalham integralmente de forma remota, outras em regime híbrido e algumas em trabalho presencial. Se alguém tem uma necessidade pessoal, isso é tratado de maneira individual (S9, 2024). Acredito que seria um retrocesso retirar o teletrabalho no serviço público, principalmente com o avanço tecnológico que temos hoje. O modelo híbrido é uma evolução, incentivado, claro, pela pandemia, mas que mostrou seu

valor. Se o teletrabalho fosse retirado, certamente teria um impacto negativo (S9, 2024).

Tem que haver uma interação com o pessoal que está no gabinete para não ser um trabalho isolado? Ah, eu tenho uma preocupação também com a saúde das pessoas. Então, acho que o isolamento não é muito saudável (S1, 2024).

Das percepções dos dirigentes e com base nas teorias motivacionais, o regime híbrido é o que mais se mostra compatível tanto com a teoria das necessidades humanas, de Maslow (1943), quanto com a teoria do fator motivacional, de Herzberg (1959) (Gráfico 4). Isso ocorre porque esse tipo de regime facilita a consecução das necessidades relacionadas a *status*, relacionamento, segurança e realização que um trabalho em casa pode proporcionar e, também, proporciona a conexão com o ambiente organizacional, promovendo um fator motivacional adequado para impulsionar a produtividade.

Gráfico 4 – Sistemas de teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista semiestruturada nos gabinetes de Ministro (2024).

Ainda sobre o teletrabalho, constatou-se que, em nove gabinetes, o teletrabalho é oferecido para Assistentes e Assessores e, em três gabinetes, o teletrabalho é oferecido apenas para os Assistentes.

Por outro lado, dos 12 gabinetes que implementaram o teletrabalho, nove deles consideram que nem todos os servidores se adaptam ao incentivo, não trazendo a produtividade que se espera e que, para esses servidores, o trabalho presencial é visto como a alternativa mais eficaz.

Além disso, todos os gabinetes que utilizam o teletrabalho realizam aferições periódicas dos resultados para verificar o cumprimento da meta estabelecida pelo Ministro. Na maioria

dos gabinetes, essa aferição é feita de forma semanal, enquanto em um gabinete a aferição é diária. Sobre esse ponto, destaca-se alguns trechos das entrevistas realizadas:

E, no paralelo a gente tem a questão do teletrabalho, que é um dos incentivos. Tá cumprindo a sua meta, vamos dizer assim, né? Você tem aí a prioridade no teletrabalho. E a gente define as metas individuais aqui apenas como um parâmetro, não um número pelo número, tá? A gente faz um acompanhamento, é até bem detalhado do desempenho dos servidores. E aliado quantidade com qualidade, não é? Então a gente, para efeito de apuração de resultado, a gente considera quantidade de documentos produzidos. Mas, para efeito de avaliação, é o conjunto da obra, né? Quantidade de documentos produzidos, quantidade de processos baixados, quantidade de recursos, quantidade (S1, 2024).

O teletrabalho é para todo mundo, Assessor também, híbrido e *full*, e depende muito da responsabilidade de cada um, do comprometimento. Uma coisa que eu que eu combinei com eles foi me encaminhar um relatório semanal. O Assessor vem de segunda e sexta, mas, normalmente na sexta, ele trabalha de casa, mas terça, quarta e quinta, normalmente, é presencial, fora alguns casos em que é integral, dependendo do caso (S4, 2024).

Se, reiteradamente, o servidor não alcança as metas produzidas, ele volta fisicamente ao trabalho presencial mesmo. Ele volta para o trabalho presencial. Isso! E quem já conquistou isso nunca, nunca quer voltar, né? Então, assim, tem pessoas assim que precisam por algum motivo, né? E tem outras que já se organizaram para trabalhar à distância, então não querem um trabalho presencial (S1, 2024).

Atualmente, como o Ministro chegou recentemente ao STJ, mantemos um regime presencial para os Assessores, pois o Ministro precisa desse contato inicial. Mas, se for necessário, eles podem conversar com o Ministro para autorização do teletrabalho, especialmente para períodos específicos, como viagens para a cidade de origem (S9, 2024).

Eu peço um relatório semanal, mas é pra quem faz o teletrabalho. Já tinha combinação da gente quando foi firmado? A gente pactuou e tudo. E fazer um relatório quinzenal, mas aí tem deles que como sabe que os outros estão mandando semanal, manda semanal ou então manda quinzenal. Mas a maior parte me manda semanal. Às vezes, até quem está em teletrabalho prefere fazer assim (S4, 2024).

As entrevistas evidenciaram que, embora o teletrabalho seja um incentivo altamente eficiente e atenda a diversas necessidades do servidor, sua eficácia depende da implementação de métricas de monitoramento contínuo, garantindo tanto a qualidade e quanto a quantidade.

Outro aspecto observado foi a diferença na concessão do teletrabalho entre Assessores e Assistentes. Os Assessores, por possuírem mais responsabilidades dentro do próprio gabinete e, conseqüentemente, mais ligação com os Ministros, têm acesso mais restrito ao benefício. Por outro lado, os Assistentes que respondem diretamente aos Assessores têm uma maior facilidade para a obtenção do teletrabalho. Isso também é justificado pela diferença salarial, o que faz com que o incentivo se apresente mais importante para os Assistentes, como forma de minimizar a desigualdade remuneratória e facilitar a retenção de talentos. Por fim, a ausência desse incentivo poderia gerar dificuldades no preenchimento das vagas no gabinete.

2.4.3.1.2 Flexibilidade de escolha do período de férias e do horário de trabalho

A flexibilidade de escolha do período de férias e do horário de trabalho também foi amplamente mencionada nos gabinetes (7 gabinetes), que reconhecem esse incentivo como fator essencial para maior qualidade de vida, motivando os servidores a cumprir ou mesmo exceder as metas determinadas.

Quanto à escolha do período de férias, em alguns gabinetes, os servidores têm total liberdade, enquanto, em outros, essa liberdade é concedida apenas aos Assistentes. Há casos em que a possibilidade de tirar férias fora dos meses tradicionais (janeiro e julho) é limitada a 10, 12 ou 15 dias (Gráfico 5).

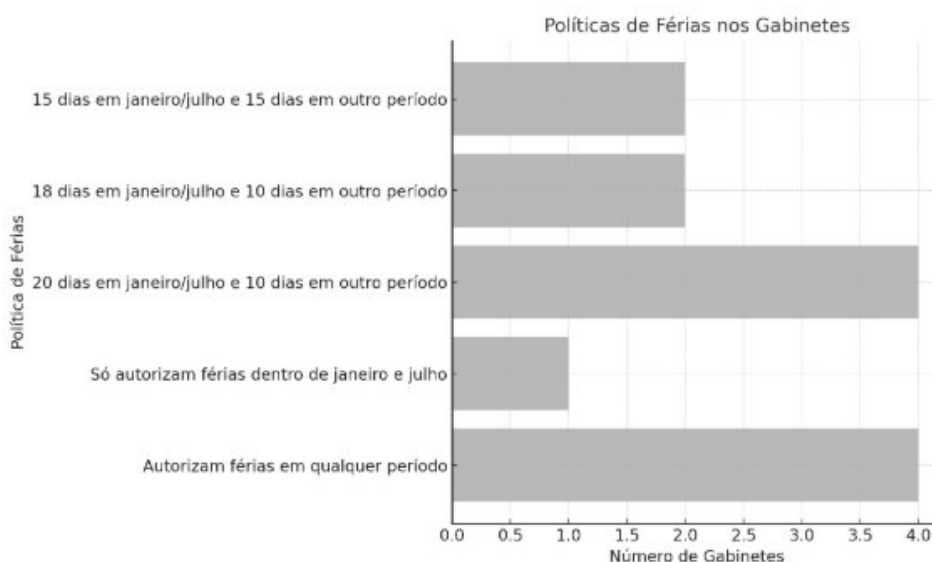
No que diz respeito ao horário de trabalho, em todos os gabinetes, verificou-se a possibilidade de flexibilizar o horário presencial, desde que alinhado com as necessidades do gabinete. Essa prática reflete a aplicação de teorias organizacionais que valorizam a autonomia e a adaptação às necessidades individuais dos colaboradores, como a teoria da autodeterminação, de Ryan e Deci (2004), que destaca a importância de autonomia, competência e relacionamentos positivos como fatores essenciais para a Motivação Intrínseca e o bem-estar no trabalho.

Mais uma vez, esses incentivos se mostram essenciais para atender às necessidades dos servidores, como a liberdade e a melhoria da qualidade de vida, e promover a autoestima devido à confiança depositada pelos dirigentes. Esses aspectos estão alinhados com a teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow (1943), que enfatiza a importância de se atender às necessidades básicas e psicológicas (como segurança, pertencimento e autorrealização) para se alcançar a satisfação e a motivação no trabalho. Nesse sentido, a flexibilidade no horário e nas férias pode ser vista como uma forma de atender às necessidades de autorrealização, permitindo que os servidores equilibrem suas vidas pessoais e profissionais de maneira mais eficaz.

A teoria dos dois fatores, de Herzberg (1959), também se aplica a esse contexto já que a flexibilidade no horário e no período de férias pode ser vista como um "fator higiênico" que, quando bem administrado, evita a insatisfação e promove um ambiente de trabalho mais agradável. Paralelamente, a confiança depositada pelos dirigentes e a autonomia concedida aos servidores atuam como "fatores motivacionais", estimulando o engajamento e a produtividade.

Essas práticas, portanto, não apenas contribuem para a satisfação e a motivação dos servidores, mas também promovem um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, reforçando a ideia de que políticas flexíveis e humanizadas são essenciais para o sucesso organizacional.

Gráfico 5 – Flexibilidade de escolha do período férias



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista semiestruturada nos gabinetes de Ministro (2024).

2.4.3.1.3 Possibilidade de ascensão para cargos maiores no gabinete

A possibilidade de ascensão para melhores cargos dentro do gabinete foi outro incentivo citado e implica uma melhoria salarial. Esse fator foi destacado em seis gabinetes, evidenciando sua relevância na motivação dos servidores.

De uma forma geral, todos os entrevistados apontaram a falta de valorização financeira como um aspecto crucial que impacta a motivação. Nesse contexto, a possibilidade de promoção para cargos com gratificações maiores, como CJ2 e CJ3, atua como mecanismo de compensação, reduzindo parcialmente essa insatisfação. No entanto, reconhece-se que mesmo esses cargos estão significativamente defasados em termos de remuneração, o que ainda representa um desafio para a retenção e valorização dos servidores.

2.4.3.1.4 *Concessão de dias de folga por meta alcançada*

Em quatro gabinetes, a concessão de dias de folga por meta alcançada e a distribuição equitativa dos processos foram mencionados como incentivos motivadores, pois garantem um equilíbrio na carga de trabalho e promovem a isonomia entre os servidores.

2.4.3.1.5 *Outros incentivos*

Além disso, mesmo com menor frequência, foram mencionadas as reuniões periódicas, que promovem o engajamento dos servidores e fortalecem o ambiente de trabalho. O rodízio de gratificações foi citado em dois gabinetes, embora alguns tenham repellido o incentivo.

2.4.4 **Desafios para a manutenção ou o incremento da produtividade**

A Tabela 2 a seguir lista os desafios apontados como dificuldades para a obtenção de uma maior produtividade nos gabinetes.

Tabela 2 – Desafios enfrentados para melhoria da produtividade

Desafios	Frequência
Equilíbrio entre qualidade e quantidade na confecção de documentos	3
Gestão geral do gabinete	1
Acompanhamento dos servidores com aferição de resultados	1
Identificação clara de tarefas e metas	1
Falta de valorização financeira do servidor	10
Necessidade de qualificação dos servidores recém-ingressos	4
Aumento da distribuição de processos	7
Preenchimento de vagas em aberto	3
Motivação dos servidores sem incentivos ou contrapartidas suficientes	2
Diferença salarial entre as funções	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista semiestruturada nos gabinetes de Ministro (2024).

Os dados mostram que o maior desafio enfrentado pelos gabinetes é a falta de valorização financeira do servidor, mencionada 10 vezes. Esse resultado reforça a necessidade urgente de medidas para melhorar os incentivos e o reconhecimento, questões fundamentais para manter equipe motivada e comprometida.

Outro desafio identificado foi o aumento da distribuição de processos, citado por sete gabinetes, evidenciando a pressão constante sobre a estrutura organizacional. Esse cenário demanda a implementação de estratégias para gerenciar o volume crescente de trabalho, sem

comprometer a qualidade das decisões. Para isso, apontou-se a necessidade de preencher vagas ociosas nos gabinetes por meio de uma política estruturada de reserva de lotação de novos servidores.

Outro incentivo mencionado em oito gabinetes foi a autorização para participação em programas de qualificação do servidor. A qualificação dos servidores recém-ingressos foi considerada prioridade por eles, reforçando a necessidade de programas de capacitação que assegurem uma rápida adaptação e preparo para o desempenho imediato das funções, contribuindo para a eficiência e a produtividade das equipes. Ademais, esse fator foi considerado como um elemento motivador intrínseco, pois proporciona ao servidor a satisfação pessoal por meio da obtenção de novos conhecimentos e do desenvolvimento profissional.

A busca pelo equilíbrio entre qualidade e quantidade na confecção de documentos, mencionada por três gabinetes, evidencia a necessidade de aprimorar a gestão interna, melhorar os fluxos de trabalho e adotar práticas que conciliem eficiência e excelência. Nesse sentido, a política de qualificação dos servidores aparece como um elemento central, garantindo que os profissionais estejam preparados para lidar com demandas complexas sem comprometer os padrões de qualidade. Esses pontos complementam os desafios estruturais maiores, indicando áreas críticas que, quando devidamente aprimoradas, podem contribuir significativamente para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e eficiente.

Embora menos mencionados, desafios como a diferença salarial entre funções e a necessidade de um acompanhamento mais efetivo dos servidores, com aferição periódica de resultados, também foram apontados. A implementação de políticas que valorizem a estruturação da carreira e a adoção de um programa contínuo de avaliação de desempenho podem contribuir para um ambiente mais justo, colaborativo e orientado para resultados.

2.5 Recomendações

Com base nas análises apresentadas das variadas percepções dos coordenadores sobre os incentivos praticados no âmbito dos gabinetes do Ministros, bem como suas experiências sugestões para o incremento dos incentivos, apresentam-se as seguintes recomendações:

1. Reconhecimento institucional (valorização financeira do servidor): promover a valorização da carreira por meio de políticas estruturadas que assegurem reajustes salariais e equiparação remuneratória com outros órgãos da administração pública. Essas ações devem considerar a complexidade e a responsabilidade das funções desempenhadas, fortalecendo a motivação, o engajamento e a retenção de talentos essenciais para a excelência institucional.

2. Reconhecimento institucional (programas de valorização por desempenho): implementar programas abrangentes de valorização, como premiações por desempenho, *feedback* estruturado e certificações de excelência, para reconhecer o trabalho dos servidores e reforçar o comprometimento com os objetivos institucionais.

3. Regulamentação de incentivos: consolidar a regulamentação dos incentivos institucionais, contemplando:

a) Teletrabalho: expandir e consolidar a política de teletrabalho, ajustando-a às funções específicas e às necessidades dos servidores e dos gabinetes. Estabelecer métricas claras para aferição de resultados, acompanhadas de regras que promovam a flexibilidade e garantam a produtividade e a qualidade do trabalho.

b) Ascensão funcional: estimular a prática de ascensão funcional interna por meio da reserva de vagas para promoções, utilizando critérios objetivos, transparentes e meritocráticos. Essa política deve reforçar a motivação e o alinhamento dos servidores às metas estratégicas do STJ.

c) Gestão de férias: uniformizar a gestão dos períodos de férias, permitindo divisões em dois ou três períodos anuais, sem restrições a meses específicos. Essa medida deve ser acompanhada de um planejamento estratégico que assegure a continuidade das atividades, mantendo percentuais equilibrados de servidores em atividade ao longo do ano, otimizando a eficiência institucional.

d) Gestão de horário de trabalho: permitir a flexibilidade de escolha sem prejudicar o fluxo de trabalho no gabinete.

e) Concessão de dias de folga por meta alcançada: estabelecimento de dias de folga como prêmio pelo atingimento de metas, com obediência às normas legais.

f) Isonomia na distribuição dos processos: incentivar a prática de distribuição isonômica nos gabinetes, propiciando um ambiente justo e uma carga de trabalho adequada às funções e qualificações de cada servidor.

Essa estrutura integrada garante um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo, alinhado às necessidades organizacionais e individuais.

4. Fortalecimento da capacitação: desenvolver programas contínuos de capacitação para novos servidores e equipes em atuação nos gabinetes. As iniciativas devem incluir treinamentos específicos para alinhamento com as demandas institucionais, promovendo o aprimoramento das competências técnicas e gerenciais necessárias para maior eficiência e qualidade no desempenho das funções.

5. Integração e engajamento dos servidores dos gabinetes: promover a integração, o engajamento e o alinhamento estratégico dos servidores dos gabinetes de Ministros por meio de reuniões periódicas que fortaleçam a comunicação interna, otimizem processos e reforcem o comprometimento com as metas institucionais.

6. Alocação estratégica de novos servidores nos gabinetes: destinar de 30% a 50% dos novos servidores nomeados no quadro do STJ para atuação nos gabinetes ministeriais. Essa estratégia visa suprir lacunas estruturais, fortalecer as equipes responsáveis por atividades de alta complexidade e assegurar o suporte necessário para o cumprimento das metas institucionais de produtividade e eficiência.

2.6 Conclusões

A análise realizada nos 13 gabinetes de Ministros do STJ evidenciou que os incentivos têm um papel fundamental no aumento da produtividade e na motivação dos servidores. No entanto, foi constatado que fatores higiênicos, como salários adequados, ambiente de trabalho acolhedor, tecnologia compatível com as demandas e integração efetiva das equipes, exercem uma influência direta e indispensável na motivação funcional.

Entre os incentivos mais valorizados pelos servidores, destacaram-se o teletrabalho, a flexibilidade de horários e períodos de férias, a possibilidade de ascensão funcional, a distribuição equitativa de processos e a concessão de dias de folga por metas alcançadas. Esses mecanismos demonstraram sua eficácia na criação de um ambiente de trabalho mais estimulante, colaborativo e produtivo.

Por outro lado, persistem desafios que comprometem o pleno potencial das equipes, como a elevada carga de trabalho, a carência de programas consistentes e contínuos de qualificação e a falta de políticas de reconhecimento financeiro. Esses pontos críticos demandam intervenções estratégicas e ações estruturadas que garantam não apenas a sustentabilidade das melhorias alcançadas, mas também a construção de um ambiente de trabalho que promova satisfação, engajamento e resultados de excelência.

3 ESTRUTURA BÁSICA DO PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)

Título :Instrução normativa recomendando procedimentos para a gestão de incentivos à produtividade nos gabinetes de Ministros do Superior Tribunal de Justiça.

3.1 – Introdução

Para atender às necessidades identificadas na pesquisa, o produto técnico-tecnológico foi desenvolvido com foco na criação de um ambiente higiênico e propício à motivação e na regulamentação estruturada dos incentivos, priorizando sua aplicação de forma mais eficiente e estratégica. Como resultado, foi elaborada uma norma que propõe a criação de uma comissão específica para estudar a valorização dos cargos dos servidores do STJ, visando identificar e implementar alterações estruturais que promovam maior equidade, competitividade e satisfação na carreira.

Além disso, a norma estabelece diretrizes abrangentes para a regulamentação e execução de incentivos estratégicos, como teletrabalho, flexibilização de horários, reconhecimento formal, ascensão funcional e programas de capacitação. Essas práticas visam não apenas aumentar a eficiência administrativa, mas também fortalecer o engajamento e a motivação dos servidores. O objetivo central de grande relevância social, em face dos resultados inerentes à regulamentação, é consolidar um ambiente de trabalho mais justo, colaborativo e produtivo, contribuindo diretamente para a otimização dos gabinetes de Ministros do Superior Tribunal de Justiça e para a excelência da prestação jurisdicional.

3.2 Descrição geral do produto.

O plano está estruturado em dois pilares fundamentais:

1. Melhoria dos fatores higiênicos:

- a) Criação de comissão para análise e revisão do plano de cargos e salários, com foco na valorização financeira e na competitividade da carreira, por meio de políticas estruturadas que assegurem reajustes salariais e equiparação remuneratória com outros órgãos da Administração Pública.
- b) Promover a integração, engajamento e alinhamento estratégico dos servidores dos gabinetes de Ministros por meio de reuniões periódicas que fortaleçam a comunicação interna, otimizem processos e reforcem o comprometimento com as metas institucionais.
- c) Implementação de programas de reconhecimento institucional, como prêmios, certificações de desempenho e divulgações de melhores práticas no âmbito interno.

- d) Alocação estratégica de novos servidores com reserva obrigatória de 30% a 50% para os gabinetes de Ministros, a fim de suprir lacunas estruturais e fortalecer equipes em atividades de alta complexidade.

2 - Estratégias de Incentivos

a) Teletrabalho

- Definição de critérios claros para adesão, metas de desempenho e monitoramento contínuo.

b) Flexibilização de Horários e Períodos de Férias

- Flexibilização de horários, garantindo a integralidade da carga horária semanal e sem prejuízo à operacionalidade do gabinete.
- Definição de períodos de férias com manutenção de 30% do efetivo nos meses de janeiro e julho.

c) Ascensão Funcional Interna

- Criação de critérios transparentes para promoções internas, associando desempenho consistente e alinhamento às metas institucionais.

d) Concessão de Dias de Folga por Meta Alcançada

- Regulamentação da concessão de dias de folga, com critérios definidos para cumprimento de metas e limites de usufruto.

e) Isonomia na Distribuição de Processos

- Estabelecimento de regras claras para distribuição equitativa, minimizando sobrecargas e promovendo eficiência.

f) Incentivos para a Qualificação dos Servidores

- Qualificação dos servidores incentivadas, com participação em cursos e seminários, internamente ou em outras entidades públicas ou privadas;
- Estímulo à capacitação contínua, com a implementação de programas de capacitação, alinhados às competências necessárias;
- Registro formal das qualificações no histórico funcional dos servidores para reconhecimento institucional.

3.3 - Base teórica utilizada.

A base teórica para construir o produto técnico tecnológico e a mesma desenvolvida no capítulo 2 do trabalho, uma vez que as recomendações apresentadas na instrução normativa tem estão alinhadas às teorias pesquisadas, teoria sobre a eficiência e sobre a ciência da motivação, especificamente a teoria das necessidades humanas, da autodeterminação (TAD) e dos dois fatores.

3.4 Relevância do Produto

Esse instrumento possui alta relevância social e institucional, pois:

- Promove Justiça Organizacional:

Ao sistematizar critérios transparentes para concessão de incentivos (como premiações, capacitações ou progressões funcionais), a Instrução Normativa reduz arbitrariedades e fortalece a equidade interna, alinhando-se ao princípio da eficiência social (Sen, 1999; Abrucio, 2010).

- Eleva a Eficiência da Prestação Jurisdicional:

A normativa incorpora evidências do estudo sobre fatores higiênicos e motivacionais (Herzberg, 1968), equilibrando melhorias estruturais com reconhecimento profissional. Isso impacta diretamente a celeridade e qualidade das decisões judiciais, beneficiando a sociedade.

- Fomenta Inovação na Gestão Pública:

Ao traduzir achados científicos em políticas aplicáveis, o produto técnico rompe com modelos burocráticos tradicionais, adotando práticas baseadas em evidências – tendência global em administração pública (Pires & Gomide, 2014).

- Cria um Legado Sustentável:

A Instrução Normativa não é um mero documento, mas um framework replicável. Pode servir de modelo para outros tribunais, ampliando seu impacto no Judiciário.

O estudo para a elaboração do produto é um trabalho complexo, combinando entrevistas semiestruturadas, análise de percepção de servidores e revisão de modelos de gestão pública, exigindo articulação entre teoria e prática institucional.

O produto, voltado à busca da eficiência pela utilização de incentivos de forma inovadora, se alinha ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGIPP).

O PTT apresenta inovação em processo e gestão:

- Inovação Processual:

Primeira normativa do STJ baseada em percepção de servidores: Diferencia-se de modelos tradicionais (top-down) ao incorporar dados empíricos sobre motivação e barreiras à produtividade.

Modelo híbrido de incentivos: Combina fatores higiênicos (ex.: infraestrutura) e motivacionais (ex.: reconhecimento formal), superando abordagens fragmentadas.

- Inovação em Gestão:

Métricas de eficiência social: Inclui indicadores de equidade (ex.: distribuição de oportunidades entre gabinetes) além de produtividade pura (número de processos julgados).

Sistema de monitoramento contínuo: Prevê avaliações periódicas para ajustes, assegurando adaptabilidade.

- Impacto Organizacional:

Replicabilidade: Pode ser adaptado por outros tribunais (ex.: TRFs, TJs), potencializando seu alcance.

3.5 Documentos comprobatórios e evidências.

Foram juntados ao trabalho os questionários para as entrevistas.

3.6 Referências

HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HOUSTON, David J. *Public-service motivation: a multivariate test*. *Journal of Public Administration Research & Theory*, v. 10, n. 4, p. 713-727, out. 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3525762>. Acesso em: 23 mar. 2025.

STIGLITZ, J. *Economics of the Public Sector*. 2000. Disponível em : https://amseif.ir/wp-content/uploads/2021/11/Economics_of_the_Public_Sector_Joseph_E.pdf

ABRUCIO, F. L. *A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula*. São Paulo: FGV, 2010.

3.7 - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

INSTRUÇÃO NORMATIVA STJ/GP N. X DE 2024.

Institui comissão de estudos para valorização do servidor, recomenda procedimentos para a gestão de incentivos à produtividade nos gabinetes de Ministros do STJ e dá outras providências.

O PRESIDENTE DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, usando da atribuição conferida pelo art. 21, incisos XVII e XXXI, do Regimento Interno,

CONSIDERANDO que estudos demonstram a relação entre motivação, incentivos e produtividade no serviço público (Herzberg, 1959 e Houston, 1991), bem como a defasagem salarial como fator de desengajamento (Abrucio, 2010);

CONSIDERANDO a necessidade de alinhar práticas gerenciais aos princípios de eficiência social e equidade organizacional (Stiglitz, 2000);

CONSIDERANDO que a adoção de incentivos baseados em evidências é essencial para a modernização da gestão pública (Bresser Pereira, 2011; PIRES; GOMIDE, 2014);

RESOLVE:

CAPÍTULO I **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º Esta instrução normativa determina a criação de comissão para elaborar estudos visando a reestruturação dos cargos dos servidores no âmbito deste Superior Tribunal de Justiça.

Art. 2º Estabelece diretrizes e uniformizações para a implementação de incentivos destinados a aumentar a produtividade nos gabinetes de Ministros do Superior Tribunal de Justiça (STJ), visando à eficiência e à qualidade na prestação jurisdicional.

Art. 3º Os incentivos regulados por esta norma incluem:

- I – teletrabalho;
- II – flexibilização de horários e períodos de férias;
- III – ascensão funcional interna;
- IV – concessão de dias de folga por meta atingida;
- V – isonomia na distribuição;
- VI – incentivos na qualificação dos servidores;
- VII – reconhecimento formal e premiação por desempenho;

CAPÍTULO II

CRIAÇÃO DE COMISSÃO

Art. 4º Fica instituída uma comissão especial composta por servidores designados pela Presidência, Direção-Geral e Secretaria de Gestão de Pessoas, com o objetivo de desenvolver estudos aprofundados para a formulação de propostas estratégicas voltadas à reestruturação da carreira e à valorização da remuneração dos servidores do Superior Tribunal de Justiça.

§1º A comissão deverá considerar, em suas análises, a alta demanda de trabalho, a complexidade das atividades desempenhadas pelos servidores e os parâmetros comparativos com outras instituições do Poder Judiciário.

§2º Os resultados e as recomendações da comissão serão apresentados em relatório detalhado à Presidência do STJ no prazo máximo de 180 dias, para deliberação e adoção de medidas cabíveis.

CAPÍTULO III

REGULAMENTAÇÃO DE INCENTIVOS

Art. 5º A presente regulamentação deverá ser apresentada a todos os gabinetes de Ministros, permitindo que cada unidade analise a pertinência e a exequibilidade da implementação integral ou parcial das recomendações, considerando suas especificidades operacionais e demandas institucionais.

Art. 6º Após a apresentação das recomendações, será promovida uma palestra explicativa destinada a esclarecer os objetivos, diretrizes e benefícios da regulamentação, bem como orientar os servidores sobre sua aplicação prática.

Seção I

Do Teletrabalho

Art. 7º O teletrabalho será regulamentado com base nas seguintes diretrizes:

I – o teletrabalho será disponibilizado para servidores em funções de assessoria e assistência, respeitando as peculiaridades de cada gabinete;

II – será implementado em regime integral ou híbrido, conforme pactuado entre o servidor e o chefe de gabinete;

III – a aferição de produtividade será realizada periodicamente, com base em metas claras e previamente estabelecidas pelo Ministro do gabinete;

IV – a participação no teletrabalho estará condicionada ao cumprimento de metas e à manutenção da qualidade das atividades desempenhadas;

V – o servidor que não se adaptar ao regime de teletrabalho poderá retornar ao trabalho presencial, mediante avaliação conjunta do Chefe de gabinete e do Ministro responsável.

§1º A supervisão e o monitoramento das atividades em teletrabalho serão realizados por meio de relatórios periódicos e indicadores de desempenho.

Art. 8º Dentre as metas estabelecidas por cada gabinete, deverão especificamente constar:

I – metas de produtividade, semanais, mensais ou trimestrais, claras e mensuráveis, devendo ser considerada a quantidade e qualidade de produção de minutas, bem como o cumprimento dos prazos estabelecidos;

II – metas de Qualificação, pelo incentivo da participação dos servidores em programas de capacitação, cursos e especializações, com metas anuais de horas de treinamento ou certificação obtidas;

III – metas de engajamento, promovendo a participação ativa dos servidores em reuniões periódicas, presenciais ou à distância, com foco no alinhamento estratégico e na resolução colaborativa de desafios;

IV – metas de equidade na distribuição de processos, para garantir a distribuição equitativa de processos entre os servidores, com base na função que ocupa.

Seção II

Da Flexibilização de Horários e Períodos de Férias

Art. 9º A flexibilização de horários será permitida nos seguintes termos:

I – a carga horária semanal deverá ser cumprida integralmente, respeitando a legislação vigente;

II – horários flexíveis deverão ser ajustados para não prejudicar o fluxo de trabalho do gabinete.

Art. 10. A escolha do período de férias deverá observar as seguintes diretrizes:

I – cada servidor terá direito a propor seu período de férias, respeitando a necessidade de manter pelo menos 30% da equipe em atividade nos meses de janeiro e julho.

§1º O planejamento de férias deverá ser feito até 60 dias antes do início do exercício anual, mediante aprovação do Chefe de gabinete.

Seção III

Da Ascensão Funcional Interna

Art. 11. A ascensão funcional será regulamentada para garantir transparência e isonomia:

§1º Servidores com desempenho consistente e alinhado às metas do gabinete terão prioridade na ocupação de cargos superiores, como CJ2 e CJ3.

Art. 12. Entre os critérios a serem observados pelos gabinetes para promoção interna, devem constar:

I – desempenho consistente, traduzido pelo cumprimento ou pela superação de metas de produtividade, qualidade do trabalho realizado e contribuição para os objetivos estratégicos do gabinete;

II – qualificação e capacitação, devendo ser considerada a participação em programas de capacitação, valorizando os servidores que buscam esse aprimoramento e a aplicação desses conhecimentos;

III – tempo de serviço e experiência acumulada em funções de maior complexidade;

IV – comprometimento e engajamento, avaliados pelo cumprimento das metas e dos valores institucionais e pelo engajamento em atividades colaborativas;

V – avaliação por competências pelos superiores, para avaliar a capacidade de liderança, competência para resolver os processos mais complexos e a capacidade de adaptação a situações de estresse por cobrança de metas.

§2º Os critérios para ascensão funcional deverão ser publicados em portaria interna do gabinete.

Seção IV

Da Concessão de Dias de Folga por Meta Alcançada

Art. 13. A concessão de dias de folga como incentivo pelo alcance de metas será regulamentada nos seguintes termos:

I – a folga será concedida quando o servidor atingir ou superar as metas previamente estabelecidas pelo gabinete, conforme pactuado com o Chefe de gabinete e com a anuência do Ministro responsável;

II – cada meta atingida poderá gerar até 2 (dois) dias de folga, não cumulativos, salvo disposição diversa prevista pelo gabinete, desde que compatível com as normas legais vigentes;

III – a folga será usufruída em até 60 (sessenta) dias após a concessão, salvo necessidade institucional devidamente justificada pelo Chefe de gabinete;

IV – a concessão da folga não poderá comprometer o percentual mínimo de 70% (setenta por cento) dos servidores em atividade durante períodos de alta demanda, como sessões de julgamento ou meses com volume elevado de processos;

V – a avaliação do cumprimento das metas será realizada mensalmente, por meio de indicadores de desempenho definidos pelo gabinete;

VI – a concessão de dias de folga deve observar as normas legais e regulamentares aplicáveis, especialmente aquelas relacionadas à jornada de trabalho, controle de frequência e demais obrigações funcionais dos servidores.

§1º O coordenador do gabinete poderá estabelecer critérios adicionais para a concessão, considerando as especificidades e demandas do gabinete, desde que compatíveis com as normas legais.

§2º A utilização das folgas deverá ser registrada formalmente, garantindo a transparência e a equidade no benefício concedido.

§3º Casos excepcionais, como o não aproveitamento das folgas dentro do período estipulado, deverão ser analisados individualmente, mediante justificativa do servidor e deliberação do coordenador do gabinete.

Seção V

Da Isonomia na Distribuição dos Processos

Art. 14. A isonomia na distribuição dos processos será regulamentada como incentivo essencial para garantir um ambiente de trabalho justo e motivador, contribuindo para a equidade na carga de trabalho e na produtividade nos gabinetes de Ministros.

§1º A distribuição dos processos deverá observar os seguintes princípios:

I – equidade no volume de processos designados para cada servidor, respeitando as competências específicas de cada função;

II – transparência na metodologia de distribuição, por meio de critérios objetivos e previamente divulgados;

III – periodicidade na revisão dos critérios de distribuição, a fim de se ajustar eventuais desequilíbrios;

Art. 15. A implementação da isonomia na distribuição será promovida em conjunto com as iniciativas de reconhecimento formal e ascensão funcional, reforçando o compromisso com a motivação e a satisfação no trabalho.

Parágrafo único: situações excepcionais, como a necessidade de designação específica de processos urgentes, deverão ser tratadas com critérios claros e em consulta com o servidor responsável.

Seção VI

Dos Incentivos na Qualificação dos Servidores

Art. 16. A qualificação dos servidores será incentivada como estratégia fundamental para o aumento da produtividade, motivação e eficiência nos gabinetes, observando as seguintes diretrizes:

I – participação em cursos e programas de capacitação:

a) O STJ deverá oferecer regularmente cursos e programas de capacitação, presenciais e virtuais, com foco nas competências específicas requeridas pelas funções desempenhadas nos gabinetes;

b) A participação em programas de capacitação externos será incentivada, desde que diretamente relacionados às atividades do servidor e previamente autorizada pelo Chefe de gabinete e pela Secretaria de Gestão de Pessoas;

c) As horas dedicadas à capacitação serão contabilizadas como parte da jornada de trabalho, mediante comprovação de frequência e aproveitamento.

II – estímulo à capacitação contínua:

a) Todos os servidores terão acesso a programas de aprendizado estruturados, com foco no aprimoramento técnico e comportamental, visando alinhar o desempenho individual às metas institucionais.

b) A participação em programas de capacitação será considerada critério de destaque para a ascensão funcional e reconhecimento formal.

III – incentivo à educação formal e especializações:

a) Será incentivada a busca por qualificações formais, como graduação, pós-graduação, MBA, mestrado ou doutorado, com possibilidade de concessão de apoio institucional, como flexibilização de horários e subsídios financeiros, conforme orçamento disponível;

b) Programas de incentivo poderão incluir parcerias com instituições de ensino para oferecer cursos com condições especiais aos servidores.

IV – reconhecimento pela qualificação:

a) Servidores que concluírem com êxito cursos de capacitação ou formação acadêmica reconhecida receberão certificação institucional e poderão ter seu desempenho destacado no Boletim Interno do STJ;

b) A qualificação adquirida será formalmente registrada no histórico funcional do servidor e considerada na avaliação para promoção a cargos de maior responsabilidade.

§1º A Secretaria de Gestão de Pessoas deverá manter um banco de dados atualizado com os programas de capacitação disponíveis e o histórico de qualificação dos servidores, para subsidiar decisões de gestão e promoção.

§2º Cada gabinete poderá propor programas específicos de capacitação, alinhados às suas necessidades, a serem avaliados pela Presidência do STJ.

§3º Casos excepcionais para a concessão de incentivos na qualificação, como a necessidade de afastamento temporário para formação acadêmica, deverão ser submetidos à deliberação da coordenação do gabinete.

Art. 17. Será instituído, no âmbito do STJ, um programa contínuo de incentivo à qualificação, com monitoramento periódico de impacto nos indicadores de produtividade e eficiência dos gabinetes.

Seção VII

Do Reconhecimento Formal e Da Premiação por Desempenho

Art. 18. A concessão de prêmios por desempenho será baseada nos seguintes critérios:

I – cumprimento ou superação de metas previamente estabelecidas;

II – comprometimento demonstrado na realização de atividades de alta relevância para o gabinete;

III – qualidade do trabalho realizado, conforme avaliação periódica.

Art. 19. Os prêmios poderão incluir:

I – dias de folga adicionais;

II – certificados de reconhecimento;

III – publicação de desempenho destacado no Boletim Interno do STJ.

CAPÍTULO IV

DISTRIBUIÇÃO DE SERVIDORES RECÉM-NOMEADOS

Art. 20. Dos novos servidores nomeados, pelo menos 30% deverão ser postos à disposição dos gabinetes de Ministros, priorizando a mitigação de lacunas estruturais e o fortalecimento do suporte às atividades de alta complexidade desempenhadas nessas unidades.

§1º A seleção dos servidores para alocação deverá considerar competências técnicas e experiência prévia, assegurando uma distribuição alinhada às demandas específicas de cada gabinete.

§2º A periodicidade e os critérios de avaliação para ajustes na alocação serão estabelecidos pela Presidência do STJ, garantindo que as necessidades institucionais sejam continuamente atendidas.

CAPÍTULO V

DA INTEGRAÇÃO E DO ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES DOS GABINETES

Art. 21. Recomenda-se a integração, o engajamento e o alinhamento estratégico dos servidores dos gabinetes de Ministros por meio de reuniões periódicas que fortaleçam a comunicação interna, otimizem processos e reforcem o comprometimento com as metas institucionais, conforme o seguinte detalhamento:

I – estabelecer reuniões regulares, mensais, bimestrais ou conforme as necessidades do gabinete, como uma ferramenta para alinhar estratégias e facilitar a comunicação entre os servidores;

II – as reuniões deverão ter como objetivo discutir estratégias internas, monitorar o cumprimento de metas, identificar desafios e propor soluções colaborativas.

III – sempre que possível, o Ministro deverá participar das reuniões para oferecer direcionamento estratégico, reforçar as prioridades institucionais e valorizar o trabalho da equipe;

IV – na ausência do Ministro, o Chefe de gabinete será responsável por conduzir as reuniões assegurando que as discussões estejam alinhadas às diretrizes institucionais.

Art. 22. As reuniões periódicas têm como objetivos específicos:

I – melhorar a comunicação interna entre os servidores;

II – promover maior alinhamento das atividades às metas e prioridades institucionais;

III – reforçar o engajamento e o comprometimento dos servidores com os objetivos do gabinete;

IV – reduzir ruídos na comunicação e otimizar a eficiência dos processos internos.

CAPÍTULO VI

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 23. O cumprimento das regras estabelecidas nesta norma será monitorado pela Presidência do STJ, por meio de relatórios anuais apresentados pelos gabinetes.

Art. 24. Casos excepcionais não previstos nesta norma serão submetidos à deliberação do Plenário do STJ.

Art. 25. Esta norma entra em vigor na data de sua publicação.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados da pesquisa realizada nos 13 gabinetes de Ministros do STJ e na revisão bibliográfica, resta evidente que a distribuição de incentivos desempenha um papel crucial na motivação dos servidores. Para potencializar os efeitos desses incentivos, é igualmente essencial a existência de um ambiente que maximize sua efetividade, alinhado ao que Herzberg (1959) definiu como fatores higiênicos: salários adequados, um ambiente de trabalho favorável e equipes qualificadas. Esses elementos criam as condições básicas para que os incentivos possam cumprir sua função motivadora de maneira eficaz. Os incentivos foram analisados como instrumentos estratégicos para o aumento da produtividade nos gabinetes, reforçando a necessidade de integrá-los a práticas de gestão que considerem tanto os aspectos intrínsecos quanto os extrínsecos da motivação dos servidores.

Também foram identificados os principais desafios dos coordenadores para a manutenção do ambiente produtivo, sendo frequentemente listados: a falta de valorização financeira; o aumento na distribuição dos processos; a necessidade de melhor qualificação do servidor, o preenchimento das vagas ociosas; e a busca pelo binômio qualidade e quantidade na confecção de documentos.

Assim, respondendo ao problema de pesquisa, verifica-se que o oferecimento de incentivos é fundamental para aumentar a produtividade nos gabinetes e que sua regulação, dentro de um ambiente motivador, pode potencializar ainda mais seus efeitos. A análise revelou que práticas como teletrabalho, flexibilidade nas férias e horário de trabalho, ascensão funcional e concessão de folgas por metas atingidas são incentivos muito eficazes para motivar os servidores a produzir com mais empenho, aumentando a produtividade geral do gabinete.

Observou-se também que gabinetes que proporcionam o conjunto dos incentivos (teletrabalho, flexibilidade de férias e horários, ascensão na carreira e folga por meta atingida) preenchem com maior facilidade as vagas existentes no gabinete e atraem servidores mais qualificados.

Quanto ao teletrabalho, verificou-se que nem todos os servidores estão aptos a trabalhar nesse modelo devido a necessidade de um ambiente controlado. Gabinetes que o empregam de forma restrita, ou seja, apenas para alguns ou simplesmente não a empregam, enfrentam maior dificuldade em completar o quadro de servidores e atingir as metas. Também foi observado que, em grande parte dos gabinetes, os Assessores, como gerentes de núcleos internos, não atuam via home office ou façam teletrabalho de forma híbrida, respeitando os dias de sessão de julgamento ou outros períodos a critério do Ministro.

Sobre as férias, observou-se que a grande maioria dos gabinetes adotam a flexibilidade para os servidores. Alguns gabinetes permitem a marcação de férias de forma livre, enquanto outros restringem essa marcação a determinados períodos, como janeiro e julho. Há, ainda, gabinetes sem flexibilidade na marcação de férias, sendo um ponto ser corrigido. Já a política de flexibilidade de horário é amplamente aplicada, variando entre liberdade total e restrições dentro de um certo período.

Outros incentivos apontados, como a possibilidade de ascensão na carreira, isonomia na distribuição dos processos e autorização para participação em programas de qualificação, também foram considerados essenciais para reforçar o ambiente motivacional e a autorrealização, elementos destacados na teoria das necessidades, de Maslow (1943), e na teoria da autodeterminação, de Ryan e Deci (2000b).

Em resumo, a análise revelou que políticas bem estruturadas impactam diretamente na satisfação e motivação dos servidores, influenciando positivamente a produtividade. No entanto, a ausência de diretrizes uniformes nos gabinetes limita a eficácia dessas práticas, evidenciando a necessidade de um ambiente organizacional que contemple bons salários, qualificação adequada dos servidores e incentivos motivacionais. Além disso, desafios como a alta carga de trabalho, a falta de valorização financeira e a carência de qualificação inicial reforçam a necessidade de investimentos estratégicos para garantir maior eficiência e engajamento.

Diante desses achados, recomenda-se a implementação de estudos para melhorias na estrutura da carreira e da remuneração, considerando a complexidade das atividades desempenhadas e a alta demanda enfrentada pelos servidores. Também se sugere o desenvolvimento de programas formais de reconhecimento e premiação por desempenho, além da ampliação do uso do teletrabalho e de flexibilidades associadas, sempre com monitoramento de metas claras. A adoção de políticas de ascensão funcional com critérios transparentes e a regulamentação da flexibilização de férias e horários de trabalho são medidas essenciais para otimizar a gestão de pessoal. Da mesma forma, a isonomia na distribuição interna de processos deve ser formalmente estabelecida, garantindo uma carga de trabalho equitativa e minimizando desigualdades.

Outro ponto fundamental é o fortalecimento da capacitação dos servidores, principalmente dos novos ingressantes nos gabinetes, assegurando uma rápida adaptação às demandas institucionais. Além disso, recomenda-se a reserva de um percentual de lotação para os gabinetes com servidores recém-nomeados, permitindo um equilíbrio na equipe e maior eficiência na execução das tarefas. A implementação dessas medidas contribuirá para a criação

de um ambiente de trabalho mais motivador, eficiente e alinhado às metas institucionais do STJ, promovendo uma prestação jurisdicional mais célere e de alta qualidade.

REFERÊNCIAS

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castelo. Administração pública gerencial: as metas do Conselho Nacional de Justiça. **Revista Práticas de Administração Pública**, v.1, n.2, 2017. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/231219028.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 8 mar. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil**. Brasília, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRIGHT, Leonard. *Why do public employees desire intrinsic nonmonetary opportunities?* **Public Personnel Management**, v. 38, n. 3, p. 15-37, 2009. DOI: 10.1177/009102600903800302. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258179894_Why_Do_Public_Employees_Desire_Intrinsic_Nonmonetary_Opportunities. Acesso em: 23 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Metas Nacionais do Poder Judiciário para 2024**: Aprovadas no 17º Encontro Nacional do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/12/metas-nacionais-aprovadas-no-17o-enpj-1.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2024.

CREWSON, Philip E. *Public-service motivation: building empirical evidence of incidence*. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v. 7, n. 4, p. 499-518, 1997. DOI:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/31226975_Public_Service_Motivation_Building_Empirical_Evidence_of_Incidence_and_Ect. Acesso em: 23 mar. 2025.

ESCOLA DE E-COMMERCE BY TRAY. Entenda o que Pirâmide de Maslow e como ela pode otimizar seus resultados. **Redação Escola de E-commerce**, 2023. Disponível em: <https://tray.com.br/escola/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1990.

FIGUEIREDO, C. F., & Lima, G. P. **A Administração Científica de Taylor: Reflexões sobre a prática da administração contemporânea**. São Paulo. *Revista de Administração e Inovação*, 2013, 10(1), 78-97.

FUKUYAMA, Francis. *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2014.

GAGNÉ, Marylène; DECI, Edward. *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005. DOI: 10.1002/job.322. Disponível em: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf. Acesso em: 23 mar. 2025.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. ENFAM (Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados), 2011. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des_Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf. Acesso em: 13 nov. 2024.

HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HOOD, Christopher. *A public management for all seasons?* *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>. Acesso em: 23 mar. 2025.

HOUSTON, David J. *Public-service motivation: a multivariate test*. *Journal of Public Administration Research & Theory*, v. 10, n. 4, p. 713-727, out. 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3525762>. Acesso em: 23 mar. 2025.

KEINERT, Tânia. **Administração Pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. 2. ed. São Paulo: Editora Anablume: Fapesp, 2007.

KELMAN, Steve; FRIEDMAN, Mark. *Achieving IT success through Incentives: A Practical Guide to Incentive Design*. Washington, DC. IBM Center for the Business of Government, 2009.

KOSSEK, Ellen Ernst; LAUTSCH, Brenda A. *The impact of flexible working arrangements on employee well-being and performance*. In: COOPER, Cary L.; CHEN, P. Y. (Eds.). **Wellbeing: A Complete Reference Guide**. Volume III: Work and Wellbeing. Chichester: Wiley-Blackwell, 2018. p. 223-244. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell036>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118539415.wbwell036>. Acesso em: 23 mar. 2025.

MANN, Gregoy A. *A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector*. *Public Personnel Management*, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006. DOI:10.1177/009102600603500103. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258179609_A_Motive_to_Serve_Public_Service_Motivation_in_Human_Resource_Management_and_the_Role_of_PSM_in_the_Nonprofit_Sector. Acesso em: 23 mar. 2025.

MASLOW, Abraham H. *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370, 1943. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ps000137.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2025.

MAZZUCATO, Mariana. *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Editora Anthem, 2013.

OSBORNE, David; GAEBLER, Tania. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Tradução de Claudete de Castro Silva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, p. 97-105, 1993. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/QtRRmbz54mpLDndyDJBVdcQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 mar. 2025.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2025.

PERRY, James L; WISE, Lois Recascino. *The motivational bases of public service*. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990. Disponível em: <https://sangyubr.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/the-motivational-bases-of-public-service.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2025.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. 4. ed. Reino Unido: Oxford Universita, 2017.

PONCIO, Rafael José. Teoria dos dois fatores de Herzberg. **Empreender e Gerir**. Disponível em: <https://www.empreenderegerir.com.br/2014/11/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg.html>. Acesso em: 23 mar. 2025.

RESEARCH GATE. Motivação, autorregulação e autocontrole: orientações para a prática do profissional do exercício físico - **Scientific Figure on ResearchGate**, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Continuum-motivacional-segundo-a-Teoria-da-Autodeterminacao_fig1_376317246. Acesso em: 23 mar. 2025.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RYAN, Richard M; DECI, Edward L. *Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health*. **Canadian Psychology**, v. 49, n. 3, p. 182-185, 2008. DOI:10.1037/a0012801. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228639379_Self-Determination_Theory_A_Macrotheory_of_Human_Motivation_Development_and_Health. Acesso em: 13 nov. 2024.

_____. *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, p. 54-67, 2000a. Disponível em: <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2024.

_____. *Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. **American Psychologist**, v. 55, p. 68-78, 2000b. Disponível em:

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf. Acesso em: 13 nov. 2024.

_____. *An overview of Self-Determination Theory: an organismic dialectical perspective*. In: RYAN, Richard M; DECI, Edward L. (Eds.). ***Handbook of self-determination research***. Rochester: University of Rochester Press, 2004. p. 3-33. Disponível em: <http://www.elaborer.org/cours/A16/lectures/Ryan2004.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2024.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p.1396-1416, jul.-dez.2020.ISSN 2237-9444. DOI: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>. Disponível em <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559/22049>. Acesso em: 23 mar. 2025.

STIGLITZ, J. *Economics of the Public Sector*. 2000. Disponível em : https://amseif.ir/wp-content/uploads/2021/11/Economics_of_the_Public_Sector_Joseph_E.pdf

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Posse dos Ministros Nelson Azevedo Jobim na Presidência e Ellen Gracie Northfleet na Vice-Presidência do Supremo Tribunal Federal**: Sessão Solene realizada em 3 de junho de 2004. Brasília, 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.stf.jus.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/3356/722718.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 nov. 2024.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO BASE PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS NOS GABINETES DE MINISTRO DO STJ

Percepção sobre produtividade e incentivos

1. Como você definiria produtividade dentro do contexto do gabinete do Ministro?

Fatores motivadores

2. Quais são, na sua opinião, os fatores que mais impactam na produtividade dentro do gabinete?

Utilização de incentivos

3. Atualmente, existem políticas ou práticas de incentivo para promover a produtividade no seu gabinete? Se sim, poderia descrevê-las?
4. Na sua percepção, esses incentivos são eficazes para estimular a produtividade dos colaboradores? Por quê?
5. Para preenchimento de vagas no gabinete, são relacionados os incentivos oferecidos no gabinete? Se sim, quais?
6. O oferecimento desses incentivos ou a falta deles têm impacto no preenchimento das vagas para novos servidores?
7. Existe alguma sugestão ou mudança que você acredita que poderia melhorar a eficácia desses incentivos?

Desafios e obstáculos

8. Quais são os principais desafios que você enfrenta em termos de manter ou aumentar a produtividade no gabinete?
9. Você percebe alguma resistência por parte dos servidores ou gestores em relação à implementação de incentivos para ganho de produtividade? Se sim, quais são os principais motivos dessa resistência?

Feedback e sugestões

10. Como você acredita que a gestão poderia apoiar melhor os funcionários para aumentar sua produtividade?
11. Você tem alguma sugestão específica para melhorar o ambiente de trabalho ou os processos dentro do gabinete que poderiam ter um impacto positivo na produtividade?

Considerações finais

12. Há mais alguma coisa que você gostaria de compartilhar sobre sua percepção em relação ao uso de incentivos para ganho de produtividade nos gabinetes de Ministros do STJ?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COMPLEMENTAR PARA ENTREVISTAS TELEFÔNICAS

1. Quais são os fatores externos que podem determinar uma melhoria na produtividade do gabinete?

2. Como é a divisão de trabalho no gabinete? Ela sempre foi assim? Você entende que essa divisão favorece a produtividade? Quem faz a monocrática faz o Agravo Interno (AgInt)?

3. O Ministro participa do dia a dia do gabinete?

4. Na sua opinião, quais são os incentivos mais eficazes?

5. Se os incentivos forem retirados, você acredita que haverá impacto negativo na produtividade?

6. Como é feito o teletrabalho e quais são as regras?

7. Você entende que a existência desses incentivos tem papel importante para o preenchimento de vagas no gabinete?

8. Para você, quais são os desafios gerais para a manutenção do aumento da produtividade?

9. Como o STJ pode apoiar melhor os servidores, visando aumento da produtividade?