

## Governança em tribunais de justiça de Portugal: adaptação e validação de escala de medida

Tomas de Aquino Guimarães<sup>1</sup>, Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia<sup>2</sup>, Luiz Akutsu<sup>3</sup> e João Abreu de Faria Bilhim<sup>4</sup>

### Resumo

Governança judicial constitui tema pouco estudado na ótica da Administração e o conhecimento deste conceito pode contribuir para a eficiência da administração de tribunais. O estudo a que se reporta este artigo teve por objetivo a adaptação e validação, para a realidade portuguesa, da escala de medida de governança para tribunais judiciais desenvolvida por Akutsu et al. (2014) para o caso brasileiro. A adaptação inicial da escala conduziu a uma redução para 40 itens, face aos 45 constantes da versão brasileira. Os dados amostrais foram recolhidos com recurso a um questionário, disponibilizado *on-line*, entre novembro de 2013 e março de 2014, junto de 414 funcionários e 77 juízes, perfazendo um total de 491 inquiridos. Após a validação e avaliação da qualidade da escala de medida para a governança, foi possível chegar a um modelo final, para os tribunais de justiça em Portugal, constituído por 27 itens, distribuídos em seis fatores: acessibilidade, *accountability*, independência,

---

<sup>1</sup> Doutorado em Sociologia na Universidade de São Paulo; Professor no Departamento de Administração da Universidade de Brasília; Pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Brasil e do Centro de Administração e Políticas Públicas, Universidade de Lisboa, Portugal. E-mail: tomas.aquino.guimaraes@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorado em Ciências Sociais (Especialidade em Administração Pública) no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa; Professor no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa; Investigador do Centro de Administração e Políticas Públicas; Consultor da Direção-Geral da Política de Justiça do Ministério da Justiça de Portugal; E-mail: pcorreia@iscsp.ulisboa.pt

<sup>3</sup> Doutorado em Administração na Universidade de Brasília; Auditor Federal de Controle Externo do TCU - Tribunal de Contas da União; integrante do grupo de pesquisa Gestão e Inovação em Organizações de Justiça (GIJ).

<sup>4</sup> Doutorado em Ciências Sociais (Especialidade em Sociologia) no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa; Professor no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa; Investigador do Centro de Administração e Políticas Públicas; Presidente da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública E-mail: bilhim@iscsp.ulisboa.pt

recursos e estrutura, ambiente institucional, e desempenho. Os resultados podem ser úteis para identificação de padrões de governança de tribunais de justiça.

**Palavras-chave:** Governança; Justiça; Tribunais; Brasil; Portugal; Escala de medida.

### **Abstract**

Judicial governance is a subject little studied upon the Management perspective and knowing about that could push the efficiency of court management. The study described by the present article aimed at the adaptation and validation, for the Portuguese reality, of the measurement scale of governance for justice courts developed by Akutsu et al. (2014) for the Brazilian case. The initial adaptation of the scale led to a reduction to 40 items, compared with 45 listed in the Brazilian version. The sample data were collected using a questionnaire, available online, between November 2013 and March 2014, including 414 court employees and 77 judges, for a total of 491 respondents. After validation and quality assessment of the measurement scale for governance, it was possible to reach a final model for the courts in Portugal, consisting of 27 items, shared in four factors: accessibility, accountability, independency, resources and structure, institutional environment, and performance.

**Keywords:** Governance; Justice; Courts; Brazil; Portugal; Measurement scale.

## **1. Introdução**

Tribunais de justiça são órgãos de soberania e como tal compõem o aparelho do Estado para a função jurisdicional, ou seja, com competência para administrar as atividades e competências inerentes ao exercício da justiça. Em Portugal, os tribunais integram três tipos de profissionais: os magistrados judiciais (juízes), os magistrados do ministério público (promotores) e os oficiais de justiça. A cada um desses profissionais

corresponde um conjunto de competências e responsabilidades. Os juízes são responsáveis pela atividade-fim ou pela consecução da missão do tribunal, aos promotores cabe representar o Estado, exercer a ação penal, defender a legalidade democrática e os interesses que a lei determinar. Aos oficiais de justiça ou funcionários judiciais compete apoiar os magistrados e encarregar-se da gestão de distintos recursos e capacidades organizacionais necessários para que a missão se realize. A Administração da Justiça de Portugal vem passando por um processo de mudança que pressupõe o planejamento, o acompanhamento e o controle de atividades e o foco em resultados como preceituam modelos de gestão da qualidade (Bilhim, 2008).

Segundo Guimarães et al. (2011) tribunais podem ser vistos como burocracias profissionais nos termos da tipologia de Mintzberg (1979) por apresentarem as seguintes características: (a) um corpo de profissionais (juízes) altamente especializado, que detém o conhecimento e o poder requeridos para a consecução de seus objetivos; (b) atuação estável e pouca flexibilidade para mudanças; (c) elevado nível de autonomia desses profissionais na execução de suas atividades; (d) uma clara demarcação de atividades profissionais e administrativas, e (e) baixo nível de coordenação devido ao elevado nível de autonomia da atividade-fim, realizada pelos juízes.

Tribunais judiciais são, portanto, organizações complexas, o que implica complexidade nos processos de gestão e na governança dessas organizações. Governança judicial pode ser entendida, em sentido amplo, como a maneira como são aplicadas práticas de gestão destinadas ao atendimento equilibrado de diferentes interesses das partes que compõem o ambiente de tribunais. Embora de alta relevância para a administração judicial, a governança em tribunais ainda é tema pouco estudado (Ng, 2011). A pesquisa científica constitui um instrumento para gerar aumento do conhecimento sobre esse tema e, como consequência, fornecer subsídios de melhoria na

governança de tribunais e, nessa linha, contribuir para aumentar sua eficiência. Uma das alternativas de pesquisa em governança judicial passa pela identificação da percepção de juízes e funcionários de tribunais a respeito do tema. Escalas que medem percepção sobre governança em tribunais são raras na literatura especializada. Em experiência pioneira, Akutsu et al. (2014) elaboraram e aplicaram, em tribunais de justiça estaduais do Brasil, Escala de Governança Judicial composta de 45 itens, utilizados para medir seis variáveis latentes do constructo: acessibilidade, *accountability*, ambiente institucional, desempenho, independência, e recursos e estrutura. Na Escala brasileira, esses fatores foram considerados estatisticamente robustos para medir os construtos do modelo teórico-metodológico de governança judicial, sendo que os autores indicam tratar-se de instrumento único na literatura especializada e sugerem sua replicação em outros tribunais. Considerando esse contexto, esta pesquisa tem como objetivo adaptar e validar essa Escala em tribunais de justiça de Portugal.

## 2. Método

Os itens da Escala de Governança Judicial proposta por Akutsu et al. (2014), aplicada em tribunais de justiça estaduais brasileiros, tiveram as respectivas redações adaptadas ao estilo linguístico de Portugal. A opção por esta escala ficou, em grande medida, a dever-se à proximidade linguística, cultural e institucional (ao nível dos sistemas de justiça) entre o Brasil, país de onde a escala é originária, e Portugal, país para o qual a escala foi adaptada. Embora não seja propósito deste texto comparar padrões de governança entre os judiciários de Portugal e Brasil, é importante descrever a estrutura do Judiciário brasileiro, no qual a Escala foi originalmente construída e aplicada. O Poder Judiciário brasileiro conta com 91 tribunais: o Supremo Tribunal Federal, quatro tribunais superiores (Superior Tribunal de Justiça, Superior Tribunal Militar, Tribunal Superior Eleitoral e Tribunal Superior do Trabalho), 27 tribunais de

justiça estaduais, 27 tribunais regionais eleitorais, 24 tribunais regionais do trabalho, cinco tribunais regionais federais, três tribunais de justiça militares estaduais, além do Conselho Nacional de Justiça, órgão administrativo do Poder Judiciário sem função jurisdicional. Além do Poder Judiciário, o sistema judicial brasileiro engloba as seguintes funções essenciais à Justiça previstas na Constituição: o Ministério Público, a Advocacia Pública, a Advocacia e a Defensoria Pública.

Foram eliminados os itens 17, 19, 33, 36 e 41 da Escala brasileira na medida em que os respectivos conteúdos não tinham aderência à estrutura e funcionamento do Judiciário de Portugal. Restou, portanto, uma escala de 40 itens, como mostrado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Itens da escala de governança judicial aplicado aos tribunais de justiça brasileiros e respetiva adaptação à realidade portuguesa**

Variável latente	Item	No Tribunal de Justiça da unidade da federação em que resido... (*)	No tribunal em que exerço a minha atividade profissional... (**)
Acessibilidade	1	A distância entre as varas judiciais e as residências das populações de periferias ou áreas rurais dificulta o acesso à Justiça.	A distância entre a localização física do tribunal e as residências da população que habita em zonas periféricas ou em áreas rurais dificulta o acesso à Justiça.
	6	A utilização de procedimentos de conciliação aumenta a possibilidade de acesso da população à Justiça.	A utilização de procedimentos de mediação aumenta o acesso da população à Justiça.
	11	Os procedimentos processuais simplificados adotados nos juizados especiais facilitam o acesso à Justiça.	Os procedimentos de simplificação processual introduzidos pelas sucessivas alterações legislativas facilitam o acesso à Justiça.
	21	É assegurada proteção aos litigantes que sofrem ameaças em função do ajuizamento das ações.	É assegurada proteção aos litigantes que sofrem ameaças em função das decisões judiciais.
	26	Os gastos com custas processuais limitam o acesso à Justiça.	As despesas com custas processuais limitam o acesso à Justiça.
	31	Os gastos com advogados dificultam o acesso à Justiça.	As despesas com advogados dificultam o acesso à Justiça.
	36	Os núcleos de prática jurídica das Faculdades de Direito ampliam o acesso à Justiça.	---
Accountability	41	O Tribunal realiza campanhas de Justiça Itinerante.	---
	16	Os sistemas de informação permitem às partes em litígio consultarem documentos juntados às respetivas ações.	Os sistemas de informação permitem às partes em litígio consultarem documentos relativos às respetivas ações.
	22	As partes litigantes têm acesso ao inteiro teor das sentenças proferidas pelos magistrados.	As partes litigantes têm acesso ao teor integral das sentenças proferidas pelos magistrados.

Variável latente	Item	No Tribunal de Justiça da unidade da federação em que resido... (*)	No tribunal em que exerço a minha atividade profissional... (**)
Independência	27	As prestações de contas dos magistrados e servidores responsáveis pela gestão de recursos são publicadas na página eletrônica do Tribunal.	As prestações de contas referentes aos recursos disponibilizados aos magistrados e funcionários judiciais são publicadas na internet.
	32	A população tem pleno acesso a informações relativas à tramitação de ações em julgamento.	A população tem acesso a informações relativas à tramitação de ações em curso.
	37	O histórico jurisprudencial torna as decisões dos magistrados mais previsíveis.	O histórico jurisprudencial torna as decisões dos magistrados mais previsíveis.
	42	As metas de desempenho fixadas para o Tribunal são divulgadas para consulta pública	As metas de desempenho fixadas para o tribunal são divulgadas para consulta pública.
	2	Os salários dos magistrados são compatíveis com a responsabilidade dos cargos exercidos.	Os salários dos magistrados são compatíveis com a responsabilidade dos cargos exercidos.
	7	Metas de quantidade de processos a serem julgados afetam a adequada apuração dos fatos.	Metas quantitativas para o número de processos a serem julgados afetam o adequado apuramento dos factos.
	12	A escolha de desembargadores indicados pelo critério do quinto constitucional (advogados e membros do Ministério Público) contribui para a independência do Tribunal	O processo de escolha de desembargadores contribui para a independência dos tribunais.
	17	A administração superior do Tribunal adota ações visando a garantir a inamovibilidade de magistrados.	---
	33	Em municípios de pequeno porte as varas judiciais dependem de recursos alocados pelas respectivas Prefeituras.	---
	38	A repercussão dos julgados mais divulgados pela imprensa influencia decisões de magistrados.	A repercussão dos casos mais midiáticos influencia as decisões dos magistrados.
Recursos e Estrutura	43	O Tribunal oferece proteção aos magistrados que sofrem ameaças em função do trabalho que realizam.	O tribunal oferece proteção aos magistrados que sofrem ameaças em função do trabalho que realizam.
	3	Os recursos orçamentários alocados ao Tribunal são suficientes para o funcionamento das varas judiciais.	Os recursos orçamentais alocados ao tribunal são suficientes para o seu funcionamento.
	8	O Tribunal propicia oportunidade de atualização de conhecimentos aos magistrados.	São proporcionadas oportunidades de atualização de conhecimentos aos magistrados.
	13	As metas de desempenho de magistrados são formuladas pelo Presidente do Tribunal.	As metas de desempenho dos magistrados são formuladas pelo presidente do tribunal.
	18	Os sistemas de informação permitem a consulta a dados agregados de processos das varas judiciais	Os sistemas de informação permitem a consulta a dados agregados do movimento processual e da caracterização dos processos no tribunal.
	23	O estoque de processos a serem julgados é compatível com a quantidade de magistrados do Tribunal.	O número de processos pendentes é compatível com a quantidade de magistrados do tribunal.
	28	A rotatividade de juízes substitutos nas varas judiciais é adequada às necessidades do Tribunal.	A alocação dos juízes integrantes da bolsa de juízes é adequada às necessidades dos tribunais.
	44	Os servidores são capacitados para	Os funcionários judiciais estão

Variável latente	Item	No Tribunal de Justiça da unidade da federação em que resido... (*)	No tribunal em que exerço a minha atividade profissional... (**)
Ambiente Institucional		auxiliar os magistrados na gestão dos processos judiciais das respectivas varas.	habilitados para auxiliar os magistrados na gestão dos processos judiciais dos respectivos tribunais.
	4	A utilização de procedimentos de arbitragem aumenta o acesso da população à Justiça.	A utilização de procedimentos de arbitragem aumenta o acesso da população à Justiça.
	9	A atuação da Corregedoria contribui para a celeridade dos julgamentos.	O acompanhamento e fiscalização do Conselho Superior da Magistratura contribuem para a celeridade dos julgamentos.
	14	A meta “julgar mais processos de conhecimento que distribuídos” contribui para a redução do estoque de processos do Tribunal.	Dar prioridade ao julgamento de processos mais antigos face aos mais recentes contribui para a redução do número de processos pendentes no tribunal.
	19	A meta “julgar processos mais antigos” contribui para aumentar a celeridade dos julgamentos do Tribunal.	---
	24	As partes interessadas em retardar o julgamento de ações judiciais impetram recursos com intenção protelatória.	As partes interessadas em protelar o andamento dos processos judiciais interpõem recursos com intenção dilatória.
	29	As partes interessadas em retardar o julgamento de ações judiciais solicitam a produção de provas periciais desnecessárias.	As partes interessadas em protelar o andamento dos processos judiciais solicitam a produção de provas desnecessárias.
	34	A quantidade de advogados da Defensoria Pública é suficiente para atender à população de baixa renda.	A quantidade de profissionais forenses que participam no sistema de acesso ao Direito é suficiente para atender à população de baixos rendimentos.
	39	O Tribunal realiza campanhas educativas para informar os cidadãos acerca dos direitos que podem ser pleiteados perante o Poder Judiciário.	O tribunal realiza campanhas educativas para informar os cidadãos acerca dos direitos que podem ser defendidos perante o poder judiciário.
	45	Existem acordos de cooperação com outros Tribunais para troca de informações e compartilhamento de experiências.	Existem acordos de cooperação com outros tribunais para troca de informações e partilha de experiências.
Desempenho	5	O estoque de processos a serem julgados diminuiu nos últimos três anos.	O volume de processos a serem julgados diminuiu nos últimos três anos.
	10	O tempo médio dos julgamentos tem sido compatível com a complexidade de cada caso.	O tempo de duração dos processos tem sido compatível com a complexidade de cada caso.
	15	O número de processos julgados tem permitido aos magistrados o exame aprofundado de argumentos trazidos pelos litigantes.	O número de processos tramitados tem permitido aos magistrados o exame aprofundado dos argumentos trazidos pelos litigantes.
	20	A possibilidade de reexame de decisões proferidas por juízes de primeiro grau contribui para assegurar a qualidade dos julgamentos.	O recurso das decisões proferidas por juízes de primeira instância contribui para a qualidade das decisões judiciais.
	25	O tempo dedicado pelos magistrados aos processos é distribuído de forma proporcional à complexidade de cada litígio.	O tempo dedicado pelos magistrados aos processos é proporcional à complexidade de cada litígio.

Variável latente	Item	No Tribunal de Justiça da unidade da federação em que resido... (*)	No tribunal em que exerço a minha atividade profissional... (**)
	30	Ações repetitivas são julgadas com base em jurisprudência firmada por Tribunais superiores.	Ações de litigância de massa têm sido julgadas com base em jurisprudência firmada por tribunais superiores.
	35	As metas definidas para o Tribunal têm sido alcançadas.	As metas definidas para o tribunal têm sido alcançadas.
	40	Os julgamentos de ações coletivas são priorizados em relação às ações individuais de mesma natureza.	Os julgamentos de ações com vários autores têm tido prioridade relativamente às ações da mesma natureza instauradas apenas por um autor.

(\*) Escala de governança judicial aplicada aos tribunais de justiça brasileiros. Fonte: Akutsu et al. (2014).

(\*\*) Escala de governança judicial aplicada aos tribunais judiciais portugueses. Elaboração própria com base no trabalho de Akutsu et al. (2014).

Na sequência, foi estruturado o questionário contendo os 40 itens e campos específicos para dados funcionais e demográficos e para comentários adicionais dos pesquisados. Este questionário foi enviado, no período de 13 de novembro de 2013 a 31 de março de 2014, em formato de *link* eletrônico, para os correios eletrônicos de 1.816 juízes de Portugal e de 10.703 funcionários judiciais desse país. A mensagem de encaminhamento do questionário enfatizava, tratar-se de pesquisa acadêmica que contava com o apoio do Conselho Superior da Magistratura (juízes) e do Conselho Superior dos Oficiais de Justiça (funcionários) de Portugal, e que seria garantido o anonimato. O respondente deveria indicar seu nível de concordância com os itens do questionário, em escala que variava de “1” – discordo totalmente a “7” – concordo totalmente, além de preencher os campos com os demais dados e, opcionalmente, oferecer comentários adicionais à pesquisa.

Foram enviadas mais duas mensagens aos funcionários judiciais, sendo uma ao final da primeira quinzena e outra ao final da segunda quinzena da data da mensagem inicial, reiterando o preenchimento do questionário, visando aumentar a proporção de respostas. Ao final do primeiro mês e após identificar uma baixíssima proporção de respostas de juízes, contou-se com a colaboração da Associação Sindical dos Juízes



Portugueses, que enviou mensagem aos endereços de correios eletrônicos dos juízes associados, reforçando o pedido de participação na pesquisa.

Ao final do período de coleta, foram apurados 491 questionários, respondidos por 414 funcionários (84,3%) e 77 juízes (15,7%). Dentre os respondentes, 216 (44%) são mulheres e 272 (55,4%) são homens e três (0,6%) não informaram o sexo. Quanto ao local de trabalho, 192 respondentes (39,1%) trabalham em tribunais da região Norte de Portugal, 103 (21%) em tribunais da região Centro, 133 (27,1%) em tribunais da região de Lisboa, 25 (9,2%) em tribunais da região Sul, 14 (2,8%) em tribunais das regiões autônomas de Madeira e Açores, e outros quatro respondentes (0,8%) não forneceram essa informação. Quanto ao nível de instrução observou-se a seguinte distribuição: 11 respondentes (2,2%) com até nove anos de escolaridade, 258 (52,5%) com entre 10 e 12 anos de escolaridade, 149 (30,3%) com grau de licenciatura, 39 (7,9%) com curso de pós-graduação, 28 (5,7%) com mestrado, um respondente (0,2%) detinha o grau de doutor e os demais cinco (1,0%) não informaram o nível de escolaridade. O grupo de respondentes tem idade média de 46,5 anos, sendo que o mais jovem tem 22 anos e o mais idoso, 68 anos. O tempo de serviço médio do grupo é de 19,7 anos, variando entre um ano e 40 anos de serviço.

## **2.1 Tratamento de dados**

A amostra inicialmente recolhida era composta por 499 respondentes. Em oito dos 499 questionários respondidos foram registadas menos de 10 respostas aos 40 itens, sugerindo desistência dos respondentes. Por isso mesmo, esses oito questionários foram considerados inválidos. Nos restantes questionários não foi possível detetar padrões suspeitos de resposta, não existindo, portanto, evidências que levem a duvidar da seriedade com que foram preenchidos.

A análise do número de valores omissos por variável, excluindo as oito observações inválidas, permitiu determinar que a percentagem de dados ausentes variou numa faixa entre 0,0% e 3,7%, com todos os 40 itens a apresentarem menos de 10% de valores omissos e fazendo antever uma distribuição aleatória dos mesmos, de acordo com o exposto por Hair et al. (2006). Desta forma, a amostra final consistiu em 491 observações válidas, com o número de valores omissos de cada observação a variar entre 0 e 9 (ou seja, entre 0,0% e 22,5%), e com todas as 40 variáveis a apresentarem menos de 5% de valores omissos. Para efeitos das análises subsequentes optou-se pela imputação da média de cada variável como forma de tratamento dos valores omissos.

### **3. Validação da Escala**

A primeira etapa de validação da Escala incluiu a análise de medidas de unidimensionalidade. Em geral, são três as principais medidas utilizadas para avaliar a unidimensionalidade de variáveis latentes e que, de uma forma mais abrangente, podem ser consideradas como medidas de fiabilidade do questionário aplicado. Essas medidas são: o alpha de Cronbach, o  $\rho$  de Dillon-Goldstein e o critério de Kaiser aplicado aos valores próprios estandardizados das componentes principais resultantes de uma análise fatorial aos indicadores de uma determinada dimensão (Correia, 2012).

A Tabela 2 apresenta os resultados da unidimensionalidade de cada variável latente empregue na versão inicial do modelo de medida (incluindo os 40 itens da escala proposta).

**Tabela 2 – Unidimensionalidade das variáveis latentes – Versão inicial**

Variável latente	Número de itens	Variáveis de medida (*)	Alpha de Cronbach	Ró de Dillon-Goldstein	Critério de Kaiser	Número de critérios verificados
Acessibilidade	9	1; 4; 6; 11; 21; 26; 31; 34; 39	0,250	0,263	4	0
<i>Accountability</i>	8	13; 16; 18; 20; 22; 27; 32; 42	0,581	0,730	3	1
Independência	3	12; 38; 43	0,036	0,541	1	1
Recursos e Estrutura	6	2; 3; 8; 23; 28; 44	0,625	0,764	2	1
Ambiente Institucional	4	9; 24; 29; 45	0,169	0,406	2	0
Desempenho	10	5; 7; 10; 14; 15; 25; 30; 35; 37; 40	0,478	0,635	4	0

Fonte: dados da pesquisa.

(\*) Numeração dos itens de acordo com a Tabela 1.

Segundo Correia (2012), uma variável latente pode ser considerada unidimensional se o valor do alpha de Cronbach for superior a 0,7 (Hair et al., 1998 e Tenenhaus et al., 2005), se o valor do ró de Dillon-Goldstein for superior a 0,7 (Chin, 1998; Hair et al., 2006), ou se o número de valores próprios estandardizados, associados a cada dimensão e superiores à unidade, sejam únicos.

A análise da Tabela 2 permite verificar que 50% das seis variáveis latentes consideradas não verificavam nenhum dos critérios de unidimensionalidade utilizados (dimensões acessibilidade, ambiente institucional e desempenho). As restantes três variáveis latentes (*accountability*, independência, e recursos e estrutura) verificavam apenas um dos critérios.

Estes resultados não eram consentâneos com a aceitação de normalidade das dimensões em estudo e obrigaram a uma revisão da alocação dos itens da escala a cada uma das dimensões. A Tabela 3 apresenta os resultados da unidimensionalidade de cada variável latente empregue na versão final do modelo de medida proposto.

**Tabela 3 – Unidimensionalidade das variáveis latentes – Versão final**

Variável latente	Número de itens	Variáveis de medida (*)	Alpha de Cronbach	Ró de Dillon-Goldstein	Critério de Kaiser	Número de critérios verificados
Acessibilidade	4	4; 6; 11;21	0,605	0,774	1	2
<i>Accountability</i>	8	13; 16; 18; 20; 22; 27; 32; 42	0,581	0,730	3	1
Independência	2	12; 38 (item de escala invertida)	0,157	0,680	1	1
Recursos e Estrutura	5	3; 8; 23; 28; 44	0,564	0,741	1	2
Ambiente Institucional	3	9; 43; 45	0,326	0,669	1	1
Desempenho	5	5; 10; 15; 25; 35	0,605	0,760	1	2

Fonte: dados da pesquisa.

(\*) Numeração dos itens de acordo com a Tabela 1.

A versão final da alocação dos itens da escala às respectivas variáveis latentes, obtida através de um processo iterativo, visou alcançar melhores índices de unidimensionalidade para o modelo de medida. A versão final é composta por 27 itens, menos 13 que os originais 40 utilizados na versão inicial e listados na Tabela 1. A eliminação dos itens às dimensões ou a sua realocação respeitou não só critérios quantitativos (eliminação dos itens cujos pesos normalizados, em cada dimensão, eram os mais reduzidos), mas também critérios interpretativos (em que se optou por realocar alguns itens cuja relevância para a análise tornava a sua eliminação pouco razoável).

Esta redução além de incluir implicações analíticas relevantes, uma vez que todas as variáveis latentes se encontram bem representadas por pelo menos dois indicadores, também contribui para uma maior robustez estatística do instrumento de notação, tornando-o simultaneamente mais eficaz pela redução de mais de 30% no tempo de resposta requerido aos participantes.

Assim sendo, na dimensão acessibilidade, dos nove itens iniciais foram eliminados cinco (itens 1, 26, 31, 34 e 39) tendo, à versão final desta dimensão, ficado alocados quatro indicadores (itens 4, 6, 11 e 21). Na dimensão *accountability*, não se procedeu a qualquer tipo de alteração, sendo a versão final composta pelos mesmos oito indicadores que faziam parte da versão inicial (itens 13, 16, 18, 20, 22, 27, 32 e 42). Na dimensão independência, dos três itens iniciais foi eliminado um (item 43, posteriormente realocado à dimensão ambiente institucional) tendo, à versão final desta dimensão, ficado alocados dois indicadores (itens 12 e 38). Por seu turno, na dimensão recursos e estrutura, dos seis itens iniciais foi eliminado um (item 2) tendo, à versão final desta dimensão, ficado alocados cinco indicadores (itens 3, 8, 23, 28 e 44). Já na dimensão ambiente institucional, dos quatro itens iniciais foram eliminados dois (itens 24 e 29) e acrescentado um (item 43, originalmente associado à dimensão independência) tendo, à versão final desta dimensão, ficado alocados três indicadores (itens 9, 43 e 45). Finalmente, na dimensão desempenho, dos 10 itens iniciais foram eliminados cinco (itens 7, 14, 30, 37 e 40) tendo, à versão final desta dimensão, ficado alocados cinco indicadores (itens 5, 10, 15, 25 e 35).

Feitas estas alterações e reavaliada a unidimensionalidade (tabela 3), é possível verificar que 100% das variáveis latentes verificam pelo menos um dos critérios de unidimensionalidade empregues, sendo que 50% dessas mesmas variáveis latentes verificam dois desses critérios (acessibilidade, recursos e estrutura, e desempenho). De realçar ainda que, segundo Chin (1998) e Hair et al. (2006), o indicador  $\rho$  de Dillon-Goldstein, apesar de menos utilizado, é superior ao  $\alpha$  de Cronbach enquanto medida de unidimensionalidade, sendo que quatro das seis variáveis latentes (66,7%) apresentam valores de  $\rho$  de Dillon-Goldstein superiores a 0,7 e as restantes duas apresentam valores bastante próximos desse valor de referência empírico.

Nessa linha é razoável aceitar, para a versão final da Escala, com 27 itens, a unidimensionalidade de todas as variáveis latentes empregues, fator que contribui decisivamente para que o questionário seja considerado como fiável.

Em seguida, realizou-se a análise fatorial confirmatória, cujos resultados são mostrados na Tabela 4. Não existindo nenhuma “medida natural” para avaliar a qualidade destes modelos, a literatura sobre o tema tem, ao longo do tempo, sido palco de um intenso debate sobre quais os melhores indicadores a empregar nesta tarefa. Na ausência da existência de um consenso optou-se, neste particular, por utilizar alguns dos indicadores mais comumente utilizados na aferição da qualidade: coeficiente de determinação ( $R^2$ ), coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$ -ajustado), índice de bondade do ajustamento ( $GoF$ ) e estatísticas  $Q^2$  de Stone-Geisser ( $H^2$  e  $F^2$ ).

**Tabela 4 – Índices de qualidade do modelo – Versões inicial e final**

Parâmetro	Inicial	Final
$R^2$	0,36	0,33
$R^2$ -ajustado	0,35	0,32
Índice de Bondade do Ajustamento ( $GoF$ )	0,27	0,35
Estatísticas $Q^2$ de Stone-Geisser		
$SSO$	371.001	197.110
$SSE$	291.376	120.595
$SSE'$	357.502	184.767
$H^2$	0,215	0,388
$F^2$	0,036	0,063

Fonte: dados da pesquisa.

Qualquer regressão presente num modelo de equações estruturais pode ser alvo do cálculo do coeficiente de determinação e do coeficiente de determinação ajustado, que compensa, para o número de variáveis explicativas presentes no modelo, o valor do coeficiente de determinação. Este indicador pode ser entendido como uma medida da

capacidade explicativa da regressão em causa. Sendo Chin (1998), valores do coeficiente de determinação entre 0,19 e 0,33 devem ser considerados como fracos, valores do coeficiente de determinação entre 0,33 e 0,67 podem ser considerados como moderados e valores do coeficiente de determinação acima de 0,67 devem ser considerados como substanciais. Tendo em conta esta interpretação, é possível verificar que, quer para o modelo inicial, quer para o modelo final, e independentemente de se considerar o coeficiente de determinação ou o coeficiente de determinação ajustado, os valores encontram-se no limite inferior do intervalo que Chin define como valores moderados. Isto significa que, apesar de a qualidade do modelo estrutural poder ser considerada como moderadamente aceitável, provavelmente existem componentes explicativas (variáveis latentes) do fenómeno da governança dos tribunais que não foram abrangidas por este estudo e cuja natureza convém aprofundar em exercícios futuros.

Por outro lado, o índice de bondade do ajustamento (*GoF*) “é uma média geométrica da comunalidade média e do  $R^2$  médio (ou  $R^2$  médio ajustado) das variáveis latentes endógenas, e esta medida pode ser usada para avaliar o ajustamento global do modelo” (Correia, 2012). O *GoF* é um indicador que varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 se encontra, melhores são as estimativas dos coeficientes de caminho em causa. Trata-se, pois, de um índice que procura fazer a síntese dos modelos de equações estruturais de uma forma global, na medida em que busca um equilíbrio entre a qualidade do modelo estrutural e a qualidade do modelo de medida (Tenenhaus et al., 2005). Segundo Karim (2009), valores do índice de bondade do ajustamento de 0,37 podem ser interpretados como bastante aceitáveis. A observação da Tabela 4 permite verificar uma melhoria de 0,08 no índice de bondade do ajustamento entre as versões inicial e final do modelo, sendo o valor para a versão final de 0,35, bastante próximo da

referência empírica de 0,37 apontada por Karim como valor bastante aceitável. Por isto mesmo, pode considerar-se o modelo de equações estruturais (parte de medida e parte estrutural) como sendo globalmente válido, apresentando uma qualidade aceitável.

Finalmente, Correia (2012), refere que a acuidade preditiva do modelo pode ser determinada por intermédio das estatísticas  $Q^2$  de Stone-Geisser (Stone, 1974; Geisser, 1975). As estatísticas  $Q^2$  de Stone-Geisser são calculadas com base na soma dos quadrados dos valores observados para o bloco de variáveis de medida que formam uma determinada variável latente (SSO), no quadrado dos erros de previsão para o bloco de variáveis de medida que formam a mesma variável latente (SSE) e no quadrado dos erros de previsão para o bloco de variáveis de medida que formam uma mesma variável latente (SSE'), também apresentados na Tabela 4. São duas as estatísticas  $Q^2$  de Stone-Geisser:  $H^2$  e  $F^2$ . A primeira avalia o modelo em termos da sua capacidade de, através de validação cruzada e com base nas respectivas variáveis latentes, prever diretamente as variáveis de medida; deste modo, no cálculo da estatística  $H^2$  toma parte apenas o modelo de medida, e cada indicador é calculado somente com recurso aos restantes indicadores que compõem a dimensão a que o indicador que está a ser calculado pertence (Tenenhaus et al., 2005; Karim, 2009). A segunda, avalia o modelo estrutural em termos da sua capacidade de, através de validação cruzada e com base na estimativa da variável latente endógena obtida através das relações estruturais, prever indiretamente as variáveis de medida; deste modo, no cálculo da estatística  $F^2$  toma parte o modelo estrutural, e cada indicador de variável latente endógena é calculado com recurso à totalidade dos indicadores de todas as variáveis latentes que apresentam relações estrutural explicativa com a variável latente original (Correia, 2012). Segundo Fornell e Cha (1994), os modelos de equações estruturais apresentam relevância preditiva sempre que as estatísticas  $Q^2$  de Stone-Geisser ( $H^2$  e  $F^2$ ) apresentam valores



superiores a 0. É esse o caso, em particular, do modelo final apresentado na Tabela 4, em que os valores das estatísticas  $Q^2$  de Stone-Geisser melhoram consideravelmente face aos valores do modelo inicialmente proposto (que ainda assim, apresentava relevância preditiva).

As cargas fatoriais dos itens da escala final são apresentadas na Tabela 5. Nesta tabela estão listados os 27 itens do modelo de medida final, a sua associação à dimensão correspondente.

**Tabela 5 – Cargas fatoriais dos itens da escala final**

Variável latente	Item (*)	Carga
Acessibilidade	4	0,777
	6	0,778
	11	0,664
	21	0,459
Accountability	13	0,539
	16	0,501
	18	0,478
	20	0,315
	22	0,244
	27	0,608
	32	0,398
Independência	42	0,706
	12	0,963
	38 (item de escala invertida)	0,353
Recursos e Estrutura	3	0,425
	8	0,484
	23	0,764
	28	0,695
	44	0,593

	9	0,631
Ambiente Institucional	43	0,641
	45	0,678
	5	0,554
	10	0,559
Desempenho	15	0,673
	25	0,665
	35	0,660

Fonte: dados da pesquisa.

(\*) Numeração dos itens de acordo com a Tabela 1.

Dos 27 itens listados, 23 (ou 85,2%) apresentam cargas fatoriais acima de 0,4, contribuindo com mais uma evidência de que existe um ajuste aceitável entre as dimensões e os respectivos itens. Os itens 20, 22, 32 e 38 apresentam cargas fatoriais entre 0,244 e 0,398 indicando que, em exercícios futuros, o modelo é ainda passível de sofrer melhorias. Não obstante os resultados obtidos para estes quatro indicadores, optou-se pela sua manutenção no modelo de medida. Esta decisão é suportada por um conjunto de razões. Em primeiro lugar, os indicadores estatísticos não devem ser usados isoladamente, sem ter em conta o contexto do estudo, e não devem, sem motivos suficientemente fortes para tal, sobrepor-se aos fundamentos teóricos que suportam os modelos de análise. Em segundo lugar, os itens encontram-se fortemente enraizados na literatura (Akutsu e Guimarães, 2012), tendo já sido alvo de validação em estudos similares. E finalmente, em terceiro lugar, procurou-se evitar a existência de variáveis latentes com apenas um indicador, como seria o caso da dimensão independência, caso se tivesse optado pela eliminação do item 38.

As correlações entre as variáveis latentes (dimensões) da escala final são mostradas na Tabela 6.

**Tabela 6 – Correlações entre as variáveis latentes da escala final**

Variável latente	Acessibilidade	Accountability	Independência	Recursos e Estrutura	Ambiente Institucional	Desempenho
Acessibilidade	1,000					
Accountability	0,313	1,000				
Independência	0,278	0,190	1,000			
Recursos e Estrutura	0,192	0,323	0,074	1,000		
Ambiente Institucional	0,295	0,437	0,102	0,351	1,000	
Desempenho	0,312	0,321	0,220	0,501	0,271	1,000

Fonte: dados da pesquisa.

Os valores para as correlações entre as várias dimensões apresentaram uma gama de valores entre 0,074 e 0,501, valores bastante inferiores a 0,9, apresentado por Kline (2011) como valor de referência empírico para a correlação máxima aceitável entre duas variáveis latentes. Como tal, pode afirmar-se que o modelo final proposto apresenta uma boa validade discriminante.

#### 4. Discussão e conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo adaptar e validar Escala de Governança Judicial em tribunais de justiça de Portugal, desenvolvida e validada, originalmente, por Akutsu et al. (2014) em tribunais de justiça do Brasil. Esta Escala pode ser útil para políticos e administradores públicos, responsáveis pelo processo de formulação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas e de administração judicial. A identificação de padrões de governança de tribunais judiciais pode fornecer subsídios para adoção ou alteração de ações específicas visando aumentar a eficiência da administração dessas organizações e, nessa linha, contribuir para um Judiciário mais célere e mais próximo dos cidadãos.

Foram excluídos cinco dos 45 itens da Escala original, cujos conteúdos não tinham aderência à estrutura e funcionamento do Judiciário de Portugal, o que resultou em instrumento com 40 itens. Este instrumento foi respondido por 491 respondentes, sendo 414 funcionários (84,3%) e 77 juízes (15,7%), distribuídos nas várias regiões de Portugal. Após as análises estatísticas foi validada uma versão da Escala com 27 itens, distribuídos em seis fatores (Tabela 5): Acessibilidade, *Accountability*, Independência, Recursos e Estrutura, Ambiente Institucional e Desempenho, mesmos fatores da Escala de Akutsu et al. (2014).

Quatro dos 27 itens da Escala (itens 20, 22, 32 e 38) apresentam cargas fatoriais entre 0,244 e 0,398, abaixo, portanto, do padrão recomendado de 0,4, o que indica que a Escala pode ser melhorada. Além desse fato, é importante mencionar que o Fator Desempenho refere-se a desempenho percebido e não a desempenho real. Portanto, recomenda-se, não somente revisar os itens da Escala como um todo, como também aplicar uma versão alternativa com a exclusão dos seis itens que compõem o Fator Desempenho. Os resultados passariam a medir, portanto, os fatores Acessibilidade, *Accountability*, Independência, Recursos e Estrutura, e Ambiente Institucional, permitindo, por exemplo, identificar a relação entre padrões de governança relacionados a esses fatores e desempenho observado em tribunais.

O estudo de Akutsu et al. (2014) apontou as seguintes 27 variáveis para o modelo final decorrente de amostra em tribunais de justiça brasileiros: Ambiente Institucional: itens 9, 14, 19, 39 e 45; *Accountability*: itens 22, 27, 32 e 42; Acessibilidade: itens 6, 11, 36 e 41; Independência: itens 12, 17 e 43; Recursos e Estrutura: itens 3, 8, 18, 23, 28 e 44; Desempenho: itens 5, 10, 15, 25 e 35.

Comparando os resultados obtidos nos dois países verifica-se que os seguintes vinte itens foram confirmados nos dois estudos: Ambiente Institucional: itens 9 e 45;

*Accountability*: itens 22, 27, 32 e 42; *Acessibilidade*: itens 6 e 11; *Independência*: item 12; *Recursos e Estrutura*: itens 3, 8, 18, 23, 28 e 44; *Desempenho*: itens 5, 10, 15, 25 e 35. Esses resultados evidenciam que os constructos *Accountability*, *Recursos e Estrutura*, e *Desempenho* podem ser medidos pelos mesmos itens nos dois países. Por outro lado, há evidências de que os itens que medem constructos *Ambiente Institucional*, *Acessibilidade* e *Independência* devem ser avaliados de forma mais aprofundada, para investigar se as diferenças encontradas nas escalas dos dois países decorrem de imperfeições nos itens utilizados para medição desses constructos ou de peculiaridades de cada país, ou ambos os fatores.

Nessa linha, sugere-se uma revisão dos itens relacionados com os constructos *Ambiente Institucional*, *Acessibilidade*, e *Independência*, de modo a identificar possíveis lacunas, isto é, adição de novos itens e nova redação para outros. Além disso, replicação da Escala, com essas revisões, de modo a torna-la um instrumento mais robusto em seus aspetos conceituais e metodológicos. Embora a Escala no formato validado nesta pesquisa seja útil para identificar padrões de governança em tribunais judiciais de Portugal, essas melhorias poderão torná-la um instrumento mais preciso para esta tarefa.

Não obstante, os resultados apresentados neste texto são relevantes no sentido de que evidenciam que é possível adaptar, com sucesso, a escala proposta por Akutsu et al. (2014) para a realidade portuguesa, abrindo espaço para a conjectura de que essa adaptação é possível para a globalidade dos países lusófonos. De modo a ser possível comprovar esta conjectura, sugere-se a aplicação da escala proposta neste estudo a outros contextos, em particular, à restante comunidade de países de língua oficial portuguesa.

## Referências Bibliográficas

- Akutsu, L., Guimarães, T. (2012). Dimensões da Governança Judicial e sua Aplicação ao Sistema Judicial Brasileiro. *Revista Direito GV, Vol. 8 (1)*: 183-202.
- Akutsu, L., Guimarães, T., Gomes, A. O. (2014). Escala de Governança Judicial: desenvolvimento e validação em Tribunais de Justiça brasileiros. In: *VI Encontro de Administração Pública da ANPAD*. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnAPG, 2014. Belo Horizonte, MG. Anais do VI EnAPG, 2014.
- Bilhim, J. (2008). A Construção da Função Qualidade nos Tribunais Portugueses: uma Abordagem à Luz da Teoria Institucional. *Scientia Jurídica*, Tomo LVII, n. 315, 515-538.
- Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*: 295-336. Ed. G. Marcoulides. Lawrence Erlbaum Associates.
- Correia, P. (2012). *O Impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na Satisfação dos Colaboradores – O Caso dos Serviços do Ministério da Justiça em Portugal*. Tese de Doutorado, Universidade Técnica de Lisboa.
- Fornell, C. e J. Cha (1994). Partial Least Squares. *Advanced Methods of Marketing Research*, 52-78. Ed. R. Bagozzi. Cambridge, England: Blackwell.
- Geisser, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association, Vol. 70 (350)*: 320-328.
- Guimaraes, T. A., Odelius, C. C., Medeiros, J. J., & Santana, J. A. V. (2011). Management innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *The American Review of Public Administration, Vol. 41(3)*: 297–302.
- Hair, J., R. Anderson, R. Tatham e W. Black (1998). *Multivariate Data Analysis*. Londres: Prentice-Hall International, 5ª Edição.
- Hair, J., R. Anderson, R. Tatham e W. Black (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 6ª Edição.
- Karim, J. (2009). Emotional Labor and Psychological Distress: Testing the Mediator Role of Work-Family Conflict. *European Journal of Social Sciences, Vol. 11 (4)*: 584-598.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press, 3ª Edição.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Ng, Gar Y. (2011). A discipline of judicial governance? *Utrecht Law Review*. Volume 7, Issue 1.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society, Vol. 36*: 111–147.
- Tenenhous, M., V. Vinzi, Y. Chatelin e C. Lauro (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics and Data Analysis, Vol. 48 (1)*: 159-205.