



UNIVERSIDADE VALE DO ACARAÚ (UVA)
ESCOLA DA MAGISTRATURA DO CEARÁ (ESMEC)
ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS CEARENSES (ACM)
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Maria Evanir da Costa Monteiro

**DESAFIOS ATUAIS DA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO CEARÁ**

FORTALEZA- 2008
Maria Evanir da Costa Monteiro

**DESAFIOS ATUAIS NO CAMPO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO
PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ**

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Administração Judiciária.

Orientador: Prof. Ms. Flávio José Moreira Gonçalves

Fortaleza-2008

Maria Evanir da Costa Monteiro

**DESAFIOS ATUAIS NO CAMPO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ**

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Monografia aprovada em: ____/____/____

Orientador: _____
Prof. MSc Flávio José Moreira Gonçalves (ESMEC)

1º Examinador: _____
Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Júnior (ESMEC)

2º Examinador: _____
Prof. MSc José de Anchieta Silveira (ESMEC)

Coordenador do Curso:

Prof. Pedro Carvalho de Oliveira Neto, MSc

A todos que a despeito da posição que ocupam conseguem ver no seu próximo para além da aparência, um valor incomensurável e sagrado, dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, a Deus, por seu amor incondicional que me sustenta a cada dia.

Aos meus pais, José Mariano da Costa e Eva Maria Teixeira da Costa, pelo exemplo inspirador de humildade e coragem!

Às minhas irmãs Evanilce, pelo incentivo a cada passo, e Evanilda, pelo carinho e conselhos a mim doados!

Ao meu esposo, Vitenberg Monteiro de Oliveira, por sua paciência incansável.

Aos meus filhos Iago Felipe e Érico Calil, por me darem a oportunidade diária de perceber o que realmente importa!

Ao mestre, orientador e amigo Flávio José Moreira Gonçalves, pela orientação valiosa neste trabalho, mas, sobretudo pelo exemplo imitável no trato com o ser humano.

Aos colegas, servidores da Comarca de Amontada, por me darem lições de vida gratuitas enriquecendo-me diariamente profissional e emocionalmente.

Aos servidores da ESMEC, por servirem da forma como servem.

“O valor da pessoa humana é o valor
fonte de todos os valores.”
Miguel Reale

RESUMO

O Poder Judiciário Brasileiro, tem sido objeto de inúmeros debates na última década. Considerado o mais tradicional e anacrônico dos três poderes, com uma estrutura hierarquizada e fechada, tem ofertado à sociedade uma prestação jurisdicional morosa e ineficiente. Tal situação incompatível com o alto nível de responsabilidade social que deve ser assumida por este Poder, o tem levado a buscar uma reforma sem precedentes na sua história, com a finalidade de obter um judiciário modernizado e de qualidade. O Tribunal de Justiça do Estado Ceará, vem se alinhando a esta conduta, se utilizando de instrumentos que garantam melhorias na área tecnológica, legal e financeira. Entretanto, é perceptível que o Judiciário Cearense necessita ainda enfrentar sérios e controversos desafios antes que seja considerado uma instituição moderna e compatível com as demandas sociais. Um desses desafios está relacionado com a necessidade urgente de otimização de sua gestão e desenvolvimento de pessoas de acordo com os parâmetros modernos ditados pela Ciência da Administração. O objetivo foi demonstrar a visão atual da importância do servidor judiciário para o alcance da modernização do mesmo, demonstrando as fragilidades e distorções existentes, as quais tem trazido insatisfação, doença e desmotivação aos servidores judiciários. É sugerida então, uma mudança na cultura organizacional, que defenda uma gestão e desenvolvimento de pessoas firmada em princípios democráticos e modernos, que enfoquem um melhor preparo do líder gestor, de uma remuneração justa e compatível com as necessidades e atividades realizadas, desenvolvimento e capacitação constante dos servidores sem esquecer da ênfase na busca da qualidade de vida dos mesmos. Tais enfoques conduzirão a criação de um clima organizacional confortável onde os servidores terão condições apropriadas para desenvolverem sua criatividade e potencial em favor de um judiciário cada vez mais de qualidade.

Palavras-chaves: Poder Judiciário Cearense. Gestão de Pessoas. Servidores judiciários. Cultura Organizacional

ABSTRACT

The Brazilian Judiciary Power has been object of innumerable debates on the last decade. It is considered the most traditional and anachronistic of the three powers, with a close and hierarchic structure, it has offered society a slow inefficient jurisdictional service. That critic situation, incompatible with the high responsibility level taken by this Power, it has made it search a reform with no precedents in its history, having as its goal to obtain a modern and quality judiciary. The State Tribunal of Ceara has been following this lead, using apparatus which assure improvement on technical, legal and financial areas. In spite of this, it is clear that State of Ceara Judiciary needs still to face serious and controverts challenges before it would be considered a modern and compatible institution with social demands. One of those challenges it is related to an urgent necessity of it optimization of its management and development of people according to modern parameter of Management Science. The present work intended to show the currently vision of judiciary servant's importance to achieve its modernization, showing its debilities and distortions, those which have brought no satisfaction, lack of motivation and sickness to judiciary servants. It is indeed suggested that a change at organizational culture, that start to defend a management and people development which are guide on modern democratic principles, that focus on a better preparation of the manager in charge, with fair remuneration and compatible with the needs and activities required, constant skills development of servants, in regard to their life quality. That will create a comfortable organizational climate, where servants will have the proper conditions to develop their creativity and potential in favor of a better quality judiciary.

Key – words: Judiciary Power of Ceara State. People Management. Judiciary Servants. Organizational Climate

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E EVOLUÇÃO TEÓRICA.....	12
1.1 GESTÃO DE PESSOAS E AS ABORDAGENS DA TEORIA ADMINISTRATIVA.....	13
1.1.1 Abordagem Clássica da Administração-Frederick Taylor e Henry Fayol	14
1.1.2 A Administração numa Abordagem Humanística	16
1.1.2.1 Teoria das Relações Humanas	16
1.1.3 Abordagem Neoclássica da Administração	17
1.1.3.1 Teoria Neoclássica da Administração.....	17
1.1.4 Abordagem Estruturalista da Administração.....	18
1.1.4.1 Teoria Burocrática.....	18
1.1.4.2 Teoria Estruturalista da Administração	19
1.1.5 Abordagem Comportamental da Administração	20
1.1.5.1 Teoria Comportamental da Administração.....	20
1.1.5.2 Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).....	21
1.1.6 Abordagem Sistêmica da Administração	21
1.1.6.1 Teoria da Informação-Teoria Matemática- Teoria dos Sistemas.....	22
1.1.7 Abordagem Contingencial da Administração	23
1.1.7.1 Teoria da Contingência	23
1.2 IMPACTO DESTAS ABORDAGENS NA EVOLUÇÃO TEÓRICA DA VISÃO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	24
1.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: VISÃO ATUAL.....	26
2 GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO	30
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	30
2.2 ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E A GESTÃO DE PESSOAS.....	39
2.2.1 Distorções na gestão de pessoas do Poder Judiciário	46
3 DESAFIOS GERENCIAIS DA GESTÃO DE PESSOAS NA JUSTIÇA CEARENSE	50
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
5 REFERÊNCIAS	65
6 ANEXOS.....	68
ANEXO A- LEI COMPLEMENTAR Nº 301, DE 15 /01/ 2008. (capítulo 1º até o 7º).....	68
ANEXO B-ARTIGO DE JORNAL DCI-CRISE NO JUDICIÁRIO.....	70

INTRODUÇÃO

Os costumes e valores da sociedade brasileira têm sofrido sobretudo nas últimas duas décadas significativas mudanças influenciadas diretamente pela existência de fatores como: o processo de globalização, democratização, revolução tecnológica, inovações na legislação, entre outros.

Tais transformações alteraram e ampliaram de forma notória o papel e as atribuições atinentes ao Poder Judiciário levando-o a vivenciar uma crise paradoxal sem precedentes em sua história causada em grande parte pelo fato de encontrar-se firmado estruturalmente num modelo conservador, ultrapassado e hierarquizado, tornando-o alvo de inúmeros debates e considerações na mídia.

Se por um lado as demandas judiciais aumentam diuturnamente, por outro, o acesso à justiça embora garantido constitucionalmente, longe está de ser uma realidade de fato. Embora este Poder seja considerado o guardião da democracia, e a eficiência tenham passado a integrar os princípios da Administração Pública, através da emenda constitucional Nº19/98, as estatísticas apontam congestionamento, morosidade e ineficiência, na condução de suas atividades.

O conjunto desses fatores, somados à insatisfação e a pressão da sociedade diante desse quadro, tem conduzido o Poder Judiciário a uma Reforma, onde a administração judiciária tem buscado um redirecionamento de suas práticas e valores, tendo como escopo o alcance de uma justiça célere, moderna e eficiente de acordo com os ditames constitucionais e o anseio da sociedade.

Nesse contexto, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, tem se deparado com inúmeros desafios. Para enfrentá-los, tem tomado providências no sentido de inovar a legislação, investir em melhoramentos na estrutura física de seus prédios, bem como tem envidado importantes esforços para garantir a informatização de seus órgãos. O maior desafio, entretanto, deveria estar relacionado com a busca da excelência no campo de gestão e desenvolvimento de

pessoas, visto que uma justiça de qualidade demanda o envolvimento de todos os operadores do direito, inclusive de seu maior contingente: os servidores judiciários.

Estes, entretanto, vêm demonstrando ao longo dos anos, através de publicações de suas entidades representativas insatisfações diversas quanto às condições de trabalho a que estão submetidos, demonstrando sentimentos de desvalorização o que leva a crer que a alta administração do TJCE necessita repensar com urgência suas práticas quanto à gestão e desenvolvimento de seus servidores.

A área de gestão e desenvolvimento de pessoas (GDP) tem sido alvo de grandes investimentos nas organizações de êxito, sendo tal fator essencial até para a sobrevivência das mesmas. As pessoas, de acordo com a visão moderna da ciência da Administração não são mais consideradas como meros recursos, mas agentes ativos e pró-ativos dentro de seus ambientes de trabalhos, as quais devem ser respeitadas, valorizadas como seres humanos, e incentivadas através de uma liderança humanizada e servidora a desenvolver ao máximo sua criatividade e potencial. A oferta de um serviço eficiente e de qualidade, só será uma realidade se as pessoas que o realizam estiverem satisfeitas e motivadas.

O questionamento central do presente trabalho, está voltado para a descoberta pela alta administração do TJCE da urgência e importância da implementação de uma gestão e desenvolvimento de pessoas (GDP), baseada em princípios modernos, humanizados e democráticos.

Para tanto o mesmo se propõe a fazer um levantamento teórico da visão atual, princípios, tendências e modelos de gestão e desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas e privadas, bem como promover reflexões, acerca da necessidade da aplicação desses modelos na gestão e desenvolvimento de pessoas no âmbito da administração judiciária cearense, propondo melhoramentos nas áreas que envolvem: liderança, remuneração, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida.

O trabalho foi dividido em três capítulos, sendo que o primeiro capítulo analisa a evolução do conceito de gestão de pessoas na Teoria Administrativa, destacando a visão atual da importância do elemento humano dentro da mesma.

O segundo capítulo passa a apresentar os contrastes existentes entre a gestão de pessoas nos modelos brasileiros de administração patrimonialista e burocrática, ressaltando as tendências e avanços atuais dados pelo modelo de administração gerencial, com ênfase na gestão de pessoas atual do Poder Judiciário.

O terceiro capítulo discorre sobre a situação atual da gestão e desenvolvimento de pessoas do TJCE, apresentando algumas distorções no que diz respeito à valorização do servidor judiciário, além de apresentar sugestões de melhorias enfocando fatores como: liderança, remuneração, desenvolvimento, capacitação e qualidade de vida.

Uma administração judiciária coerente e moderna é um imperativo no contexto atual. Uma gestão e desenvolvimento de pessoa humanizada envolvem uma reforma na cultura organizacional da instituição, no sentido de reconhecer o real valor do servidor judiciário, proporcionando para o mesmo um clima organizacional confortável baseado uma liderança adequada, remuneração justa, capacitação constante e projetos visando melhorias na qualidade de vida.

1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E EVOLUÇÃO TEÓRICA

Vivemos numa sociedade de organizações, as quais recebem vida através da atuação das pessoas. As organizações são compreendidas como entidades sociais, nas quais há interação entre as pessoas nelas envolvidas com o fito de alcançar objetivos de interesse comuns. As organizações existem basicamente para atender as necessidades das pessoas e interferem significativamente na vida das mesmas. De acordo com o Doutor em Administração Idalberto Chiavenato¹ “A vida das pessoas depende das organizações e estas dependem do trabalho daquelas. As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro das organizações”.

O conceito de gerenciamento de pessoas dentro das organizações tem sofrido diversas mudanças ao longo da História. Para Gil:

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.²

Entretanto, foi-se há muito, o tempo em que o gerenciamento de pessoas era visto de forma metódica, previsível e mecanicista. Vivemos num cenário de resgate da dignidade e valorização das pessoas em seus ambientes de trabalho. Com os novos conceitos vigorantes de capital humano, gestão por competências, polivalência, entendimento sistêmico, trabalho em equipe, liderança humanizada, ficou obsoleto o tratamento das pessoas como meros recursos a serem administrados, como se fossem extensões de máquinas.

As demandas atuais requerem lideranças dinâmicas, inspiradoras, que

¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makro books, 1993, p. 1.

² GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Editora Atlas, 1994, p.13

tratem as pessoas não apenas como colaboradoras, mas como parceiras, pois é o que legitimamente são, e criem assim oportunidades de desenvolvimento de seu potencial criativo, através de processos adequados resultando num desempenho satisfatório, dentro das organizações.

Para melhor esclarecimento de como a gestão de pessoas é considerada na atualidade bem como, suas perspectivas futuras, se faz necessária, uma breve retrospectiva das Abordagens da Teoria Administrativa, visto que nesta área tão importante, tem sido a Ciência da Administração, a responsável em delinear visões e paradigmas, de acordo com o pensamento vigorante e tendências de cada época.

1.1 GESTÃO DE PESSOAS E AS ABORDAGENS DA TEORIA ADMINISTRATIVA

Apesar de ter aparecido como ciência há pouco mais de um século, a Administração, tem sido reconhecida como altamente útil à sociedade em geral, bem como às outras ciências. Os conhecimentos angariados por essa ciência são úteis e indispensáveis, pelo fato de haverem recebido influência decisiva de filósofos, físicos, estadistas, de organizações militares e religiosas, que se imortalizaram ao longo da História, bem como do fato da mesma se utilizar fartamente de princípios inerentes as ciências como Direito, Engenharia, bem como de ciências que envolvem as áreas da Matemática e Física, patrimônio já consolidado da humanidade.

A Administração assume um papel complexo dentro da sociedade e de extrema responsabilidade, visto que atua diretamente nas organizações que são formadas por pessoas e tem como objetivo o suprimento de necessidades humanas, seja fornecendo serviços ou produtos. Para Idalberto Chiavenato³ “A Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa”.

Veremos a seguir alguns aspectos relevantes das Abordagens da Administração ao longo da História da mesma, esclarecendo que muitos princípios,

³ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 1.

e características de cada uma delas são coexistentes ainda hoje, dentro das organizações, e influenciam de forma determinante o conceito de gestão de pessoas na atualidade.

1.1.1 Abordagem Clássica da Administração - Frederick Taylor e Henry Fayol

No início do século XX, o crescimento rápido e desordenado das empresas, bem como a possibilidade do aumento do lucro em face dos novos recursos tecnológicos, em decorrência da Revolução Industrial, exigiu o desenvolvimento de técnicas inovadoras na área da Administração, que existia enquanto método e não como ciência, proporcionando grande avanço e inaugurando uma nova etapa na história do comportamento organizacional.

Destacaram-se nesse momento, entre outros, o engenheiro americano Frederick Taylor, fundador da Escola de Administração Científica, a qual teve como característica básica a ênfase na tarefa, e o francês Henry Fayol, que desenvolveu sua teoria com base, sobretudo na estrutura da organização.

Taylor desenvolveu seus trabalhos, utilizando os métodos científicos da mensuração e da observação, com o objetivo de aumentar a produtividade da empresa por meio do crescimento da eficiência na atividade dos operários. Para o alcance deste objetivo, criou a Organização Racional do Trabalho (ORT), a qual consistiu em substituir métodos antigos e rudimentares adquiridos pela experiência de cada um dos operários, por métodos cuidadosamente estudados e experimentados denominados científicos, os quais exigiam reduzida atividade intelectual e cognitiva, apresentando segundo o mesmo, eficiência comprovada, o que gerava aumento direto no lucro e na produtividade. No dizer de Idalberto Chiavenato⁴ “Para Taylor, a organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a *Ciência da Administração*”.

⁴CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.5.

A Teoria Clássica de Henry Fayol enfatizava a estrutura da organização, e sua preocupação primordial era o aumento da eficiência da empresa por meio da forma e disposições dos departamentos e suas inter-relações estruturais.

Para Fayol, administrar significava prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, o que consistia no processo administrativo.

De acordo com Henry Fayol⁵ (1990 apud CHIAVENATO, 2006. P13), são 14 os Princípios Gerais da Administração, a saber: 1. Divisão do trabalho, consistente na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência; 2. Autoridade e responsabilidade, sendo que a autoridade está ligada ao direito de dar ordens e responsabilidade ao dever de prestar contas; 3. Disciplina, dependente de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos; 4. Unidade de comando, nesta cada empregado deve receber ordens apenas de um superior; 5. Unidade de Direção, uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenha o mesmo objetivo; 6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais, ou seja os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas; 7. Remuneração do pessoal, concernente na justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição; 8. Centralização, referente a concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização; 9. Cadeia escalar, compreendida como a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando; 10. Ordem, um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar; 11. Equidade, tendo a ver com amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal; 12. Estabilidade do pessoal, significa esforço para evitar a rotatividade do pessoal pois é considerada como prejudicial a empresa; 13. Iniciativa, compreendida como a capacidade de visualização de um plano e assegurar pessoalmente seu sucesso; 14. Espírito de Equipe, pois a harmonia e a união entre as pessoas são consideradas grande força para a organização.

⁵CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.13p

1.1.2 Administração numa Abordagem Humanística

1.1.2.1 Teoria das Relações Humanas

Na década de 1930, nos Estados Unidos emerge a Teoria das Relações Humanas, em face do desenvolvimento de ciências sociais como a psicologia e sociologia destacando-se a psicologia do trabalho. Essa Teoria surgiu num momento histórico como resposta aos novos padrões democráticos defendidos pelo povo americano.

Elton Mayo, no ano de 1923, conduziu uma pesquisa em uma indústria têxtil em Hawthorne, próxima a Filadélfia e comprovou entre outras coisas que fatores psicológicos são altamente determinantes no comportamento e satisfação do trabalhador. A partir dessa famosa experiência novos conceitos como integração social, necessidades psicológicas e sociais, organização informal, liderança e comunicação, adentraram no mundo da Administração, deixando claro que a preocupação com a tarefa e com a estrutura dera lugar as pessoas. Acerca desse assunto Chiavenato assim se expressou:

Assim, a *Teoria das Relações Humanas* nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter.⁶

A partir de então, emergiu uma abordagem Humanística da

⁶CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 133

Administração, dando ao homem e ao seu grupo social o lugar anteriormente ocupado pelas máquinas e métodos de trabalho, sendo que ocorreu uma transformação no conceito utilizado pela Teoria da Administração, decorrendo daí uma verdadeira revolução na gestão de pessoas nas organizações privadas e públicas.

1.1.3 Abordagem Neoclássica da Administração

1.1.3.1 Teoria Neoclássica da Administração

Apesar dos novos conceitos trazidos pelas ciências do comportamento, terem influenciado poderosamente a Teoria Administrativa, após o término da segunda guerra mundial, houve um desenvolvimento expressivo na indústria e economia, ocasionando o surgimento da Teoria Neoclássica, também conhecida como Escola Operacional, como uma forma de resgatar e valorizar os fundamentos da abordagem clássica, visto que os fundamentos lançado por Taylor e Fayol, não haviam sido esquecidos ou suplantados, mas continuaram sendo vistos como essenciais dentro das organizações, e forma apenas adaptados para as demandas e realidades do período.

De acordo ainda com Chiavenato⁷ “A abordagem Neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações hoje.” As principais características dessa Teoria, conforme enumera o mesmo autor⁸ são:

- 1-Ênfase na prática da administração.
- 2-Reafirmação dos postulados clássicos.
- 3-Ênfase nos princípios gerais da administração.

⁷CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 223

⁸CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.27.

4- Ênfase nos objetivos e nos resultados

5- Ecletismo nos conceitos.

A abordagem Neoclássica defendida por estudiosos como Peter Drucker, Ernest Dale, George Terry entre outros, postula que a Administração deve ser conduzida com vistas à praticidade, devendo orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para obtenção de resultados concretos, seguindo os princípios da organização formal, quais sejam: divisão do trabalho, especialização, hierarquia, amplitude administrativa, ou seja, elementos intrinsecamente relacionados com o processo administrativo, os quais fundamentam até hoje a Administração Moderna.

1.1.4 Abordagem Estruturalista da Administração

Na década de 1940, aparece a abordagem Estruturalista da Administração, vindo sobrepor-se a Abordagem Clássica e Humanística, as quais já não supriam as expectativas. Essa Abordagem está firmada em duas importantes teorias. A Teoria da Burocracia, pesadamente alicerçada nas obras de Max Weber, famoso sociólogo alemão já falecido, e a Teoria Estruturalista, a qual enfatiza não apenas a estrutura, mas as pessoas e o ambiente como também importantes.

1.1.4.1 Teoria Burocrática

As obras de Max Weber são a grande fonte de inspiração da Teoria Burocrática. Para este sociólogo alemão a burocracia é o modelo da organização por excelência e tem conforme enumera Chiavenato⁹ as seguintes características:

1-Caráter legal das normas e regulamentos.

2-Caráter formal das comunicações.

⁹CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 419

- 3-Caráter racional e divisão do trabalho.
- 4-Impessoalidade nas relações.
- 5-Hierarquia de autoridade.
- 6-Rotinas e procedimentos estandardizados.
- 7-Competência técnica e meritocracia
- 8-Especialização da administração que é separada da sociedade
- 9-Profissionalização dos participantes
- 10-Completa previsibilidade do funcionamento

O foco desta Teoria é a organização considerada em seu todo, devendo ser administrada de forma racional com vistas ao alcance da eficiência. As pessoas não são consideradas como tais com suas peculiaridades e valores intrínsecos, mas apenas como meros ocupantes de cargos e funções, devendo as relações estabelecidas serem impessoais.

1.1.4.2 Teoria Estruturalista da Administração

A Teoria Estruturalista aparece no final da década de 1950, quando do declínio da Teoria das Relações Humanas, a qual combateu veementemente a Teoria Clássica, deixando um vazio, não preenchido pela Teoria Burocrática. Daí é apresentada uma visão crítica da organização formal, através da Teoria Estruturalista.

No dizer de Idalberto Chiavenato¹⁰ ao se referir a mesma "significa um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas."

Dentre as contribuições trazidas por essa Teoria, destaca-se o conceito

¹⁰CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.47.

do homem organizacional, prefigurado como aquele que desempenha diferentes papéis em diferentes organizações, bem como o enfoque na inter-relação das organizações com o ambiente externo. Agora, a organização passava a ser vista como um sistema aberto, dependente de variáveis externas.

1.1.5 Abordagem Comportamental da Administração

Outra importante Abordagem da Teoria da Administração, a qual se tornou marco importante nesta ciência mudando a visão da mesma, foi a Abordagem Comportamental, que como o nome sugere baseia-se no comportamento humano nas organizações. A mesma desdobra-se em duas Teorias: Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).

1.1.5.1 Teoria Comportamental da Administração

O novo enfoque e concepção trazidos pela Teoria Comportamental, através de nomes como Herbert Alexander Simon, Rensis Likert, Chris Arygis, Abraham Maslow, entre outros, consistiu na abordagem das ciências do comportamento, no abandono das posições normativas e prescritivas defendidas pelas Teorias Clássicas, das Relações Humanas e Burocrática, bem como na preferência pelas posições apenas explicativas e descritivas.

Para o estudo das organizações, elemento essencial é o estudo do intercâmbio entre indivíduos e organizações. O conhecimento das necessidades humanas e suas motivações passaram a ser matéria obrigatória para os administradores visto que a motivação humana passou a ser vista como instrumento de elevação da produtividade e qualidade de vida dentro das organizações. Foram a partir da valorização desse aspecto desenvolvidas as famosas teorias motivacionais de Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland.

A Teoria Comportamental é considerada como humanista e democrática,

sua ênfase está nas pessoas, considerando que os objetivos das mesmas são tão importantes quanto os da organização.

1.1.5.2 Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO)

Em face da ênfase dada ao comportamento humano nas organizações, bem como em face das teorias motivacionais desenvolvidas pelos Behavioristas, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas, viram a necessidade de desenvolver uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações, o qual recebeu o nome de Desenvolvimento organizacional (DO) Chiavenato¹¹. No caso do (DO) a ênfase está na cultura organizacional, devendo as pessoas, a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho, ser mudadas de forma planejada.

Para Ruben Bauer (1999, apud CHIAVENATO, 2006, P.65)¹², os principais objetivos do (DO) são os seguintes

- 1-Criação de um senso de identificação das pessoas em relação à organização. Busca-se a motivação juntamente com o comprometimento, compartilhamento de objetivos comuns e o aumento da lealdade.
- 2-Desenvolvimento do espírito de equipe por meio da integração e a interação das pessoas.
- 3-Aprimoramento da percepção comum sobre o ambiente externo a fim de facilitar a adaptação de toda a organização.

1.1.6 Abordagem Sistêmica da Administração

¹¹CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.61.

¹²CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.65.

A Teoria Geral do Sistema (TGS), formulada pelo alemão Ludwin Von Bertalanffy, na década de 1950, proporcionou o surgimento da Cibernética, a qual estuda os sistemas. A (TGS), defende princípios como o expansionismo, pensamento sintético e o da teleologia, antagônicos aos vigentes na época, tendo os mesmos causado uma verdadeira e importante revolução da Teoria da Administração, a qual passou a pensar de forma sistêmica. A abordagem Sistêmica abrange teorias, tais como Teoria da Informação, Teoria Matemática e Teoria dos Sistemas.

1.1.6.1 Teoria da Informação-Teoria Matemática- Teoria dos Sistemas.

Essas Teorias acima citadas estão todas atreladas a Cibernética, pois esta como já foi mencionado anteriormente, trouxe à Administração contribuições relevantes através de seus conceitos e idéias, muitos dos quais foram a ela incorporados em face de seus computadores e máquinas inteligentes.

A Teoria da Informação (TI), ramo da matemática aplicada teve sua origem em 1920, e trata do sistema de informação consistente de componentes como fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído. Para Chiavenato¹³{...}”A Teoria da Informação proporciona uma visão ampla dos fenômenos de informação e comunicação dentro das organizações.”

Já a Teoria matemática, funciona na prática, através da utilização de modelos matemáticos simuladores de situação problema da empresa, sendo que diversas decisões administrativas são tomadas em face das soluções encontradas. A esse processo é dado o nome de Pesquisa Operacional (PO) e Administração das Operações é a nomenclatura utilizada para os diversos assuntos pertencentes à Teoria Matemática.

A Teoria dos Sistemas (SI) é um ramo da (TGS), que veio à luz na década de 1960, em decorrência do desenvolvimento da tecnologia. O conceito de sistema tem sido muito útil na forma como a Administração passou a ver as

¹³CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.73

organizações empresariais. O fato de serem consideradas como sistemas abertos, em constante interação com o ambiente tem sido responsável por diversas inovações na área administrativa tendo dado uma nova visão de mundo.

1.1.7 Abordagem Contingencial da Administração

A abordagem contingencial, como o seu próprio nome sugere veio trazer a idéia de que a eficácia organizacional não está na responsabilidade de apenas um modelo organizacional, mais que a prática administrativa é acima de tudo situacional e circunstancial. Essa abordagem enriqueceu sobremaneira a Teoria Administrativa, pois deslocou a visão de dentro para fora da organização. O ambiente passou assumir extrema relevância, para obtenção dos objetivos organizacionais.

1.1.7.1 Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência vem trazer a visão de dentro para fora da organização, inovando conceitos anteriormente defendidos. Não é uma Teoria de paradigmas, pois compreende que a dinâmica e a dependência de outros fatores, abrem espaço para uma atuação apropriada a cada situação. Na verdade, para esta teoria tudo é relativo e dependente. As organizações são multivariadas em diversos aspectos, o que funciona para uma numa determinada situação e momento, não é modelo para outra, as características ambientais condicionam as características organizacionais. Análises devem ser feitas quantos as relações dentro e entre os subsistemas. Essa Teoria tem trazido grande contribuição para as organizações modernas, vez que seus princípios e métodos se coadunam com a realidade dos cenários mutáveis, da era das mudanças abruptas num mundo globalizado e interligado. Nada mais é seguro, tudo é contingente e o dinamismo deve ser a marca das organizações hodiernas. O Doutor Idalberto Chiavenato a respeito dessa Teoria assim se manifestou:

Para a Teoria da Contingência, não existe uma universalidade dos princípios de Administração, nem uma única melhor maneira de organizar e estruturar as organizações. A estrutura e o comportamento organizacional são variáveis dependentes. As variáveis independentes são o ambiente e a tecnologia. O ambiente impõe desafios externos à organização, enquanto a tecnologia impõe os desafios internos.¹⁴

1.2 IMPACTO DESTAS ABORDAGENS NA EVOLUÇÃO TEÓRICA DA VISÃO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A Revolução Industrial, iniciada a partir de 1780, foi a grande responsável, pela mudança no cenário urbano e rural no início do século XX, sendo uma de suas conseqüências o crescimento rápido e desordenado das empresas. Tais fatos deram origem à abordagem clássica, a qual no campo de gestão de pessoas trouxe a idéia do “Homo Economicus”, onde as pessoas eram vistas como interessadas apenas em suprir suas necessidades através do salário. A idéia central era de que o trabalho interessava para elas apenas como fonte de renda. Neste contexto o principal objetivo era efetivamente o aumento da produtividade, com vistas ao lucro e o enriquecimento das empresas, de acordo com as regras capitalistas vigentes.

Os trabalhadores vendiam sua força de trabalho, estando impossibilitados por meio das circunstâncias de questionar acerca dos salários, horários de trabalho e ambientes insalubres. Outra agravante era a insatisfação interior do trabalhador vez que acostumado a produzir um produto na sua totalidade, o que é próprio das atividades manufatureiras e artesanais, ao realizar atividades específicas, produzindo apenas uma parte do todo, ou operando máquinas perdeu a satisfação de identificar-se com a sua produção, o que desumanizou o trabalho. No site Wikipédia está registrada uma descrição sucinta de como se dava a produção em decorrência da Revolução Industrial de acordo com o abaixo transcrito:

A produção em larga escala e dividida em etapas iria distanciar cada vez mais o trabalhador do produto final, já que cada grupo de trabalhadores passava a dominar apenas uma etapa da produção, mas sua produtividade

¹⁴CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 006.p.86.

ficava maior. Como sua produtividade aumentava os salários reais dos trabalhadores ingleses aumentaram em mais de 300% entre 1800 até 1870. Devido ao progresso ocorrido nos primeiros 90 anos de industrialização, em 1860 a jornada de trabalho na Inglaterra já se reduzia para cerca de 50 horas semanais (10 horas diárias em cinco dias de trabalho por semana).¹⁵

As teorias de Taylor e o Fayol, apesar de haverem trazido à sociedade e, sobretudo à ciência da Administração descobertas importantes, apresentaram problemas relevantes, as principais críticas estão relacionadas à visão acerca do ser humano relegando-o a condição de máquina, desconsiderando suas necessidades de origem física, psicológica e intelectual. Tais modelos de gestão de pessoas geraram conflitos sociais significativos envolvendo os interesses dos empresários e dos trabalhadores. O filme “Tempos Modernos” de Charles Chaplin¹⁶ aparece como uma forma de denunciar e alertar a sociedade para as conseqüências físicas e psicológicas oriundas do estilo de vida imposto aos operários em seus ambientes de trabalho, por uma civilização focada apenas na industrialização e tecnologia. O ser humano e suas necessidades foram sacrificados em favor das exigências de uma cultura baseada na exploração (cultura de autoritarismo mecânico), no dizer de Morgan Gareth:

A vida organizacional é freqüentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio. Espera-se que as pessoas cheguem ao trabalho em determinada hora, desempenhem um conjunto predeterminado de atividades, descansem em horas marcadas e então retomem as suas atividades até que o trabalho termine. Freqüentemente o trabalho é muito mecânico e repetitivo. Elas são planejadas à imagem das máquinas, sendo esperado que os seus empregados se comportem essencialmente como se fossem partes das máquinas¹⁷.

Com o surgimento da Abordagem Humanística, por volta de 1930 em decorrência da Teoria das Relações Humanas nos Estados Unidos, houve uma reviravolta, no conceito de gestão de pessoas, visto que os novos conceitos surgidos na área da administração se mostravam autenticamente democráticos, e de acordo com as ciências como psicologia, sociologia os princípios desenvolvidos pela Teoria

¹⁵ **Revolução Industrial.** Disponível em <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em 25 mai, 2008.

¹⁶ Charles Chaplin (1889-1977) ator, diretor, roteirista e músico inglês

¹⁷ MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo. Atlas, 196, p.22.

Clássica, eram no mínimo inadequados. Neste contexto o homem passa a ser percebido como “homem social”, no qual os trabalhadores passam a ser objeto de estudo e de atenção. Assuntos como: organização informal, dinâmica de grupo, estilos de liderança, motivação, comunicação, entre outros passaram a dominar a área de gestão de pessoas. Acerca desse assunto Chiavenato¹⁸ declarou que a Escola das Relações Humanas contribuiu para uma conclusão extremamente importante dentro da Teoria Administrativa, que influencia a área de gestão de pessoas até hoje, a saber: o sucesso das organizações depende diretamente da maneira como a organização trata e gerencia as pessoas.

Em outra época, por ocasião da abordagem estruturalista da administração em que o modelo administrativo era o burocrático, as pessoas eram tratadas de forma impessoal, onde o que importava era o cargo e a função que ocupavam, onde ainda deviam obedecer irrestritamente aos seus superiores hierárquicos, de forma incontestável. Nestes modelos, o desrespeito a dignidade humana e as suas necessidades básicas eram as características marcantes na área da gestão de pessoas, conduta que permanece até hoje, sobretudo na administração pública.

1.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: VISÃO ATUAL.

A ciência da Administração evoluiu e com ela o conceito de gestão de pessoas. Nos dias hodiernos, diante dos cenários dinâmicos, da complexidade do mundo globalizado, é imperativa uma adaptação rápida as mudanças, assim também como a constante revisão de antigos conceitos já ultrapassados na área de gestão de pessoas, pois que isso se afigura até como meio de sobrevivência para as organizações sejam elas de natureza pública ou privadas.

Como foi visto anteriormente cada abordagem da Teoria Administrativa, apresenta uma visão do agente humano. Apesar das visões adotadas, o agente humano sempre teve um valor de extrema importância dentro das organizações,

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.24.

sem ele, a despeito da existência de sofisticados recursos tecnológicos as coisas efetivamente não acontecem.

Vivemos na era da informação, onde na visão moderna, a valorização das pessoas tem chegado a seu ápice. Nas últimas décadas, em face da consideração das organizações como sistemas abertos, interagindo constantemente com o meio externo, bem como com o advento da globalização e revolução tecnológica, trazendo mudanças abruptas, contingência tem sido uma das palavras de ordem na área da Administração. A organização passou a depender menos de métodos, recursos materiais e passou a estabelecer uma relação de dependência intrínseca e vital com as pessoas. De acordo com a escritora Cecília Whitaker Bergamini:

{...} Diferentemente da tecnologia, das finanças e da comercialização, a administração das empresas tem deixado claro que o elemento humano se caracteriza como fator preponderante na facilitação ou comprometimento da chegada aos objetivos organizacionais.¹⁹

O capital financeiro cedeu definitivamente o trono para o capital intelectual. O conhecimento é a moeda de maior valor, visto que os demais recursos dependem do conhecimento para apresentação de resultados.

Idalberto Chiavenato,²⁰ define conhecimento “como a informação estruturada que tem valor para uma organização.” Entretanto, o conhecimento é algo intangível, intrínseco às pessoas, adquirido através das experiências (interação) e esforço direcionado (estudo) das mesmas. Somente elas, ao exercer seu poder de escolha podem aperfeiçoá-lo e aplicá-lo com o objetivo de utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis em favor da organização. Daí hoje falar-se tanto em gestão do conhecimento, termo relativamente moderno brilhantemente definido por Idalberto Chiavenato²¹, como sendo: “Um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização.”

¹⁹BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**.3 ed. Paulo:Atlas.1982,p.19

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.221.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.p.221.

Da valorização e importância do conhecimento, derivam o conceito de competências, que tem a ver com recursos, habilidades, experiências e vontade individuais inerentes as pessoas. No dizer de FLEURY e FLEURY²²: “competência está associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”

Diante desses valores, o processo de gestão de pessoas nas organizações na atualidade demandam valorização, estímulo, liderança adequada, oportunidade de desenvolvimento e feedback adequado, a fim de que o elemento humano possa agregar através do uso de suas competências de maneira adequada, valor à organização e ao mesmo tempo ser beneficiado pela mesma. Sem esta troca e parceria a organização está fadada ao fracasso, pois para que as competências individuais possam ser utilizadas, é necessária a parceria entre a organização e as pessoas que a integram, visto que a organização cabe investir, exercer liderança, no sentido de estimular seus colaboradores a darem o melhor de si. Por outro lado, as competências das pessoas só serão utilizadas a contento em favor da organização se as mesmas se encontrarem devidamente motivadas e satisfeitas. No dizer de Peter Drucker²³, “a capacidade das pessoas em contribuir com a sociedade depende tanto da administração das organizações em que trabalham quanto de seus próprios talentos, dedicação e esforços”.

A falta de motivação e insatisfação culmina geralmente no aparecimento de fatores visíveis e alertadores como doenças físicas e mentais, aumento do nível de stress, alto absenteísmo e rotatividade, o que traz para organização prejuízos incalculáveis, bem como sérias conseqüências, para o colaborador, afetando inclusive sua vida familiar. Em sendo assim, atualmente a satisfação do colaborador, tornou-se um alvo importante para os administradores e Robbins a sintetizou inteligentemente como sendo:

A atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, envolvendo as

²² FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000, p.21

²³ DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002, p.103

relações de trabalho (incluindo as relações de poder), a organização do trabalho, o ambiente, as políticas e programas de gestão, as tecnologias da organização, o ambiente econômico-financeiro, as metas e objetivos da organização e os interesses, história e desejos dos trabalhadores, entendidos singular e coletivamente.²⁴

Diversas empresas do setor privado vêm mudando sua cultura organizacional, absorvendo esses conceitos inovadores obtendo notável sucesso na área de gestão de pessoas. Um exemplo desse fato entre outros, é o que está relatado pela Jornalista Patrícia Bispo, a seguir transcrito, a respeito do que vem realizando a Faber Castel em relação ao aprendizado constante de seus colaboradores:

Para atender a essa necessidade de aprendizagem contínua as empresas instituem ações direcionadas para a área de treinamento e desenvolvimento. Na Faber-Castell, por exemplo, há nove anos foi criado o “Programa Educação para o Trabalho” – uma iniciativa que surgiu a partir do momento em que a empresa sentiu a necessidade de informar aos colaboradores os assuntos corporativos e auxiliá-los no desenvolvimento pessoal e profissional e, ao mesmo tempo, despertar o espírito de cidadania em cada membro do seu quadro funcional. Atualmente, esse programa beneficia funcionários que atuam nas unidades do Brasil e da Costa Rica.²⁵

O conceito de gestão de pessoas tem mudado culturalmente de forma radical. A tendência é de uma valorização maior do capital intelectual, no futuro. O reconhecimento da criatividade como bem de inestimável valor, tem transformado o conceito de administração de pessoas, para administração com as pessoas, onde estas são percebidas não apenas como colaboradoras, mas como parceiras ativas e indispensáveis dentro das organizações. Isto significa que as pessoas devem ser estimuladas a agir como agentes dotados de inteligência e criatividade, participando ativa e pro ativamente do destino da organização.

²⁴ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo, Prentice Hall. 2002, p.98

²⁵BISPO, Patrícia. **Aprendizagem Contínua e Ação Estratégica**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em 20 de jul. 2008.

2 GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

A valorização do agente humano nas organizações tem evoluído e se tornado uma realidade significativa na Teoria da Administração, impulsionando grande parte do setor privado e público a investir na qualidade de vida, oferecer treinamento e liderança adequada a seus colaboradores, buscando sempre o estabelecimento de um clima organizacional agradável. Apesar desse fato, grande parte da gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário, notadamente no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, vem apresentando diversas distorções, sendo avaliada como antiquada, diante do papel assumido neste momento histórico por este Poder, o que vem contribuindo para sérios prejuízos à imagem e funcionamento da instituição e, em consequência, afetando significativamente a qualidade de vida do servidor judiciário cearense.

Passaremos a considerar alguns aspectos importantes relacionados a gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal e da Administração Judiciária brasileira.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Os bens e interesses individuais são gerenciados pela administração privada, enquanto que bens e interesses coletivos são gerenciados pela Administração Pública, detentora de importantes peculiaridades.

De acordo com Rosa²⁶ “a Administração Pública pode ser conceituada, em sentido amplo, como o conjunto de entidades e de órgãos incumbidos de realizar a atividade administrativa visando à satisfação das necessidades coletivas e segundo os fins desejados pelo Estado”. O Estado, portanto, se utiliza da Administração Pública, por meio de suas entidades, órgãos e agentes, como ferramenta para proporcionar o bem comum da sociedade.

Para que se compreenda a gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Brasileira, é essencial fazer-se uma breve retrospectiva

²⁶ROSA, Márcio Fernandes Elias. **Direito Administrativo**. 4.ed, São Paulo: Saraiva, 2003.p.24

histórica, acerca dos modelos de administração adotados pela Administração Pública Brasileira no decorrer da História, a saber: o patrimonialista, o burocrático e, atualmente, o modelo gerencial.

Enquanto no Brasil imperou a administração denominada patrimonialista, herança recebida da colonização europeia caracterizada pela corrupção e nepotismo, os funcionários públicos eram considerados como membros da nobreza, ocupantes de cargos que tanto lhes proporcionavam status quanto verdadeiras fortunas à custa do mínimo de trabalho.

Tal fato causava repulsa à sociedade, sendo os funcionários públicos mal vistos, e considerados verdadeiros usurpadores de privilégios e bens que pertenciam, na verdade, ao povo. Era necessário então, diante dessas circunstâncias buscar um modelo de Administração que impedisse que os recursos do Estado, os quais deveriam, a rigor, ser utilizados para o bem comum, fossem dilapidados por particulares em benefício próprio.

Esse modelo encontrou seu ideal na burocracia surgida em meados do século XIX, a qual tinha o objetivo precípuo de combater os abusos advindos do nepotismo e corrupção próprios do patrimonialismo. Referindo-se a esse assunto assim expressou-se Bresser Pereira:

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX. É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla.²⁷

A Administração burocrática apresenta claros princípios orientadores,

²⁷ PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial** in **Revista do Serviço Público**, 47(1) janeiro-abril 1996. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina, organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de desenvolvimento. Brasília, maio de 1996, p.6. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>> Acesso em: 28 jul 2008.

que, de acordo com Chiavenato²⁸ são os seguintes: profissionalização, a idéia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo, em síntese: o poder racional-legal.

No Brasil, o Presidente Getúlio Vargas, adotou a burocracia como o primeiro modelo estruturado de Administração do país, tendo como o foco o Poder do Estado, e a busca constante do controle rígido nos processos, para que a corrupção fosse erradicada. O administrador público, os cidadãos e os servidores públicos passaram a ser vistos como uma verdadeira ameaça ao Estado, de quem a burocracia passou a ser a principal defensora.

Entretanto, com o modelo burocrático o Estado imbuído do zelo exacerbado de “auto proteger-se”, passou fatalmente a distanciar-se de sua razão de ser, que é em suma o suprimento das necessidades sociais. Desta forma mostrou-se com o tempo inadequado diante das céleres mudanças, ocasionadas em grande parte pelo avanço tecnológico e pela globalização, bem como diante da democratização emergente. Chiavenato²⁹, ao tratar desse assunto declarou o seguinte: “Com o passar do tempo, percebeu-se que a burocracia, se exacerbada em suas características, revela-se um modelo pouco flexível, inadequado em cenários dinâmicos, que exigem agilidade. {...}”

Na verdade, a burocracia embora tenha servido a alguns objetivos, por algum tempo, revelou-se prejudicial à sociedade, a partir do momento que a privou do direito de ser servida de forma digna pela Administração Pública. Outro malefício adveio do fato de que, instalada como cultura, maculou a imagem do servidor público, diante da sociedade, estigmatizando-o de indolente, grosseiro e ineficiente diante de suas obrigações, imagem que até hoje afeta a forma como o mesmo é tratado pela sociedade e até pela instituição em que trabalha.

Em face das limitações acima expostas, entre outros fatores o modelo de administração burocrática foi ficando obsoleto. Na década de 70 os países industrializados já o consideravam inadequado, passando a inovar nessa área. No Brasil essas mudanças só tiveram lugar na década de 1990, passando a inovar na área de gestão pública e na área de gestão de pessoas, adotando uma

²⁸CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2006.p.120

²⁹CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books,1993.p. 111.

administração cada vez mais gerencial. Neste sentido Bárbara Nunberg afirmou:

Os países industrializados vêm sofrendo mudanças significativas, desde a metade dos anos 70, no que tange à administração do serviço público. De fato, os governos têm-se empenhado em substituir a burocracia rígida, hierárquica, herdada do século XIX, por um conjunto de órgãos mais flexíveis, descentralizados, mais sensíveis às necessidades do público, e compatíveis com as exigências tecnológicas e econômicas do final do século XX. Em alguns países, as reformas têm sido drásticas, com programas de transformação radical, sistêmica. Outros têm buscado estratégias mais modestas, a partir do aperfeiçoamento de aspectos específicos de gerenciamento de pessoal do serviço público, embora conservando o núcleo básico da estrutura e da prática administrativa.³⁰

Ainda em referência à decadência do modelo burocrático Bresser Pereira expressou seu pensamento da seguinte forma:

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.³¹

No Brasil, a administração pública gerencial apareceu como uma forma de oferecer ao cidadão um serviço de qualidade, por menores custos, em face, das mudanças e novidades introduzidas na Constituição Federal de 1988, conhecida como “constituição cidadã”. Como um Estado Democrático de Direito, não pôde permanecer inerte diante das céleres mudanças ocorridas a nível nacional e

³⁰NUNBERG, Barbara. N972gr **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da forma em países desenvolvidos**. Brasília: ENAP, 1998.90p. (Cadernos ENAP, no 14).

³¹PEREIRA. Luiz Carlos Bresser. **Da Administração Pública à Gerencial**. In *Revista do Serviço Público*, 47(1) janeiro-abril 1996. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de desenvolvimento (Brasília, maio de 1996.P.6) Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>> Acesso em: 28 jul 2008.

internacional das últimas décadas. As circunstâncias, forçaram-no a tomar sérias medidas frente as novos desafios emergentes, o que culminou na Reforma do Estado, com o implemento de um modelo de administração mais adequado a realidade presente. Descrevendo tal modelo Bresser Pereira assim se manifestou:

Aos poucos foram-se delineando os contornos da nova administração pública: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida³²

Com efeito, no Brasil a partir do ano de 1995, com o advento do plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o Estado-Provedor foi dando espaço para o Estado-Regulador com a transferência de muitas das funções do Estado para suas organizações extensivas como as autarquias, fundações, empresas públicas, agências reguladoras, entre outras, tendo a privatização e descentralização como características principais.

Desde então passou a se falar em uma nova Gestão Pública, tendo como ênfase principal a busca pela eficiência e qualidade da prestação dos serviços públicos, onde o foco no processo deu lugar ao foco no resultado, tendo recebido maior impulso com a aprovação da Emenda Constitucional de nº19, no dia 04 de junho de 1998. Essa EC modificou o regime e dispôs sobre os princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas bem como custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, entre outras providências, tendo sido denominada como “Reforma Administrativa”. Nesse contexto o cidadão passou a ser o alvo, sendo que a prestação de serviço do “Estado” para o mesmo deveria alcançar o patamar da excelência e da qualidade.

³²PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À GERENCIAL**. *Revista do Serviço Público*, 47(1) janeiro-abril 1996. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (Brasília, maio de 1996.P.6)em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95>.>Acesso em: 28 jul 2008.

Aragon ao falar sobre essa nova gestão pública escreveu o seguinte:

Gestão Pública é um conceito que deve ser pensado, compreendido e operacionalizado na sua historicidade, o que implica na necessidade de se ter clareza das transformações pelas quais as sociedades estão passando, e em particular, as transformações que envolvem a Administração Pública, que não pode ser concebida como uma “ilha”, nem muito menos como uma realidade excluída ou marginalizada dos projetos das sociedades, consideradas em seus aspectos mais gerais, como também em questões regionais ou locais.³³

Essa nova gestão pública bem como o modelo gerencial chegou para estabelecer uma mudança cultural, inclusive na área de gestão e desenvolvimento de pessoas que passou a experimentar transformações ao enfrentar novos desafios e assimilar novas visões, apesar de haver sido conservado, princípios fundamentais burocráticos citados por Idalberto Chiavenato³⁴ como sendo os seguintes: admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático.

Além desse fato o gestor de pessoas da administração pública atua de forma diferente do gestor de pessoas das organizações privadas, pelo fato de estar obrigado a atuar de acordo com as exigências impostas pela lei respeitando e guiando-se sempre pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e outros mais implícitos na legislação vigente.

Tais fatos, entretanto, não impedem que novos paradigmas gerenciais, já utilizados pelo setor privado com sucesso, sejam incorporados na gestão dos servidores públicos. A administração Pública Federal tem inserido em suas práticas diversas inovações otimizando a gestão e desenvolvimento de seu pessoal, em face de ter havido uma mudança cultural que alterou a visão da importância do elemento humano no serviço público. No caderno de nº 11 do antigo MARE denominado

³³DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. O papel do servidor público num Estado democrático e participativo. Panel: “**Conversando sobre gestión pública : Directivos, innovación y cambio en el proceso de modernización del Estado:Enfoques y perspectivas**”. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043625.pdf>> Acesso em: 02 jul 2008.

³⁴CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.p.121

como: A Nova Política de Recursos Humanos traz a seguinte afirmação ao referenciar algumas dessas inovações:

A adequação dos recursos humanos tem-se constituído, desta forma, em tarefa prioritária no atual contexto de mudança, implicando no estabelecimento de uma política voltada para a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, a implantação de um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos, e a instituição e reorganização de carreiras e cargos de forma a compatibilizá-los com a necessária reconstrução do aparelho do Estado.³⁵

Para a Administração Pública Federal, desde que a prestação de um serviço público de qualidade para o cidadão passou a ser um dos alvos principais do país, o servidor público passou a estar em evidência, como agente ativo de implementação desta realidade. Para tanto o Estado tem usado a estratégia de investir no desenvolvimento e capacitação dos mesmos de forma contínua. Nesse sentido, foram definidas as Diretrizes e Políticas para a gestão dos mesmos mais recentemente através do Decreto de Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, sendo que o art. 1º reza o seguinte:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam

³⁵ BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova Política de Recursos Humanos** / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997.52 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 11. Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/>>, acesso em: 28 set 2008.

para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da Administração pública federal direta, autárquica e fundacional.³⁶

Para a inserção dessas políticas e diretrizes tem tido papel de destaque a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a qual substituiu através da Lei de nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990, a Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP), criada com a finalidade de efetivar a promoção, elaboração e execução de programas que visem capacitar os recursos humanos ligados a Administração Pública Federal, para que prestem serviço de qualidade ao cidadão.

Mais recentemente, novos decretos, agregaram novas atribuições a ENAP de forma mais específica como o desenvolvimento de programas de capacitação para habilitação de servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superior (DAS) e coordenar programas de capacitação gerencial de pessoal civil das outras escolas de governo bem como coordenar o sistema de escolas de governo da União compondo ainda o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

A ENAP tem assumido desde sua fundação papel de preponderância na busca de ações próprias de uma administração gerencial, sobretudo na gestão dos servidores públicos federal. Um exemplo disto, é que desde o ano de 1996, tem sido promovido por esta Escola, juntamente com outras parcerias concursos com premiações de experiências inovadoras de gestão na Administração Pública Federal, tendo como finalidade divulgar e partilhar iniciativas de práticas de gestão mais eficientes e democráticas.

No ano de 1997 de acordo com a publicação da ENAP³⁷ denominada Ações Premiadas no 2º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal, premiações alcançaram projetos voltados para melhoria no atendimento ao usuário, através de recursos como a internet,

³⁶ BRASIL. **Diário Oficial da União-Decreto de Nº 5.707 de 24/02/2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> acesso em 08 de set. de 2008

³⁷ **Ações premiadas no 2º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal** / Lícia Maria Umbelino, Maria Elisabete Ferreira.(Orgs.). — Brasília: ENAP, 199821p. Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/>>, acesso em: 28 set 2008.

planejamento e desenvolvimento organizacional, capacitação profissional e gestão de Recursos humanos, privilegiando a capacitação e desenvolvimento dos servidores, preocupando-se com sua qualidade de vida, avaliação de desempenho, parcerias e gestão participativa, gestão de serviços sociais, gerais e de informação, bem como modernização de procedimentos.

Já no ano de 2001, a ENAP³⁸ apresentou publicação relativa ao 6º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal, sendo que na área Gestão de pessoas e capacitação, o foco esteve na alocação de pessoal com base em competência, avaliação de postos de trabalho e remuneração por competências, as funções comissionadas técnicas e sistema de treinamento por cotas, tendo a referida publicação apresentado experiência do BACEN quanto à gestão de pessoas, nos seguintes termos:

Para melhorar a qualidade de seus serviços e reconhecendo a importância do conhecimento e do talento humano, o BACEN decidiu investir nos conceitos e práticas presentes na gestão do conhecimento, entendida como processo de resgate da inteligência e do potencial humano e como canal de valorização do empregado. O modelo envolve 3 dimensões: o indivíduo, que contribui com sua experiência e o seu conhecimento; o grupo, que interage de forma saudável e produtiva, buscando criar um ambiente adequado para o aprendizado e a criatividade; e a organização, fornecendo as condições necessárias para que o conhecimento seja criado, organizado e compartilhado entre os seus membros e o mercado.³⁹

Diante do exposto, é perceptível que a imagem e a valorização do servidor público, tem sido aos poucos resgatada, trazendo alguns resultados animadores. A nova gestão dos servidores públicos federais, tem caminhado para o reconhecimento do valor do mesmo, como ser humano dotado de competências, necessidades emocionais, potencial criativo, o qual precisa ser estimulado. A tendência de investir no desenvolvimento e capacitação desses servidores garantindo aos mesmos oportunidades de aprendizagem e enriquecimento

³⁸ **Ações premiadas no 6º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal** — 2001. Gustavo Amorim Coutinho (Org.). — Brasília: ENAP, 2002.239p Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/>>, acesso em: 28 set 2008.

³⁹ **Ações premiadas no 6º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal** — 2001. Gustavo Amorim Coutinho (Org.). — Brasília: ENAP, 2002.239p. Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/>>, acesso em: 28 set 2008.

intelectual, bem como a preocupação com a qualidade de vida inaugura um avanço histórico necessário e imprescindível.

2.2 ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E A GESTÃO DE PESSOAS

A Administração Judiciária é um ramo da Administração Pública exercida no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro, em face de suas atividades específicas. Pois que este Poder legitimamente na atualidade tem a missão de zelar pela garantia dos direitos subjetivos do cidadão e ser o protetor dos direitos objetivos da sociedade, de acordo com a lei.

O Poder Judiciário conserva entre suas instâncias e entre os seus órgãos, uma estrutura hierarquizada, sendo que juízes e tribunais atuam em diferentes funções. Estruturalmente, encontra-se dividido em três graus de jurisdição: primeira instância, onde a justiça emana do Juiz Singular, o qual tem o papel de receber o problema das partes, analisar e julgar de acordo com a lei, podendo ser novamente apreciada em instância superior; segunda instância constituída de órgão colegiado a quem compete proceder ao exame dos recursos interpostos, com competência originária estabelecida legalmente para apreciar certas ações; terceira instância, a qual é representada pelo supremo Tribunal de Justiça (STJ) e Supremo Tribunal Federal (STF), os quais têm competência originária para assuntos determinados.

No decorrer da história do Judiciário, foi estabelecido no âmbito federal a Justiça Federal, a qual é composta pelos tribunais e juízes federais, responsáveis por apreciar e julgar ações que envolverem conflitos relativos à União, as autarquias ou às empresas públicas federais. Alguns assuntos específicos passaram a ser solucionados por justiças especializadas, a saber: do Trabalho a qual passou a cuidar dos conflitos entre trabalhadores e empregadores, composta pelos Tribunais Regionais do Trabalho, Tribunal Superior do Trabalho e pelos juízes do Trabalho; a Justiça Eleitoral que trabalha com as questões relacionadas às eleições e aos candidatos, sendo composta pelas Juntas Eleitorais, juízes eleitorais, Tribunais Regionais Eleitorais e pelo Tribunal Superior Eleitoral; a Justiça Militar, a quem compete processar e julgar os crimes militares definidos em lei, sendo formada pelos

juízes militares, pelos tribunais militares, e pelo Superior Tribunal Militar.

Em sendo assim, coube a Justiça Estadual, presente em cada Estado da Federação a incumbência de julgar qualquer outro assunto, que não esteja dentro das matérias que dizem respeito à Justiça Federal e as justiças especializadas.

O Poder Judiciário Brasileiro é conhecido por ser uma instituição conservadora, rígida, hermética e hierarquizada. Nas últimas décadas, entretanto, foi surpreendido, em meio a um cenário mundial globalizado, onde a era da informação se instalara de forma dinâmica, a serviço de um Estado Democrático de Direito com um modelo de administração cada vez mais gerencial. O fato de estar firmado em práticas retrógradas, herdadas do século dezoito, rígidas e hierarquizadas e estar a serviço de uma sociedade democrática, tendo como papel preponderante o de combater desigualdades sociais, com prestação jurisdicional igualitária e uma administração judiciária eficiente gerou um verdadeiro paradoxo.

Enquanto a sociedade necessita cada vez mais dos serviços de uma justiça eficiente e rápida, documentos estatísticos têm revelado dados preocupantes que revelam a existência marcante de fatores como morosidade, ineficiência administrativa e dificuldade de acesso à justiça. O Desembargador aposentado Federal Vladimir Passos referindo-se a situação do Poder Judiciário a nível mundial considerou o seguinte:

O Poder Judiciário, em todo o mundo, ainda que em intensidade e sob formas diversas, passa por uma situação complexa e contraditória. Por um lado, é criticado em razão da morosidade. Por outro, é procurado mais do que nunca para resolver as mais complexas controvérsias. Em uma sociedade que vem transformando costumes centenários, a última palavra é sempre do juiz, haja ou não lei a regular a matéria em discussão.⁴⁰

No Brasil a crise no judiciário, o empurrou para uma urgente Reforma em sua estrutura e organização ainda hoje inconclusa, apesar de importantes conquistas neste sentido. Entretanto, é importante ser frisado, que o melhor e o real sentido de reforma, não consiste apenas em mudanças nas estruturas e processos,

⁴⁰FREITAS Vladimir Passos. **A Eficiência na Administração da Justiça**. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?> > Acesso em: 04 mai 2008.

mas deve estar muito mais voltada para uma reforma de fato da cultura organizacional da instituição, pois não se pode falar de mudança efetiva sem uma mudança na mentalidade dos operadores do direito, da alta direção da instituição, dos servidores públicos e dos membros da sociedade como um todo. A base dessa mudança na cultura organizacional deve ocorrer no âmbito da Administração Judiciária.

Pois quando se trata da crise e reforma do judiciário brasileiro, o foco passa a ser a modernização da Administração Judiciária. Entretanto, o termo não é completamente compreendido e devidamente tratado. Para melhor compreensão do que seja Administração judiciária, consideremos o fato da Constituição Federal em seu Art. 99 garantir ao Poder Judiciário, autonomia administrativa e financeira, cabendo aos tribunais dispor sobre a competência e funcionamento de seus respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos. Outro aspecto interessante diz respeito à natureza das atividades inerentes à Justiça, as quais podem grosso modo ser divididas em atividades-fim, que são as atividades especificamente jurídicas e em atividades-meio, que são as que envolvem os serviços relacionados à gestão dos servidores, informatização e aquisição e manutenção de bens e materiais. Esses dois tipos de atividades são interdependentes, mas complementares na realização da prestação jurisdicional, cabendo aos magistrados, diretores de secretarias e aos dirigentes dos Tribunais a sua execução.

Considerando esses aspectos, podemos afirmar que a Administração Judiciária, está firmada na união dos princípios oriundos da ciência da Administração, compreendidos como aqueles que estão voltados para as ações que envolvem planejamento, organização, direção e controle, necessários a operacionalização da prestação jurisdicional, compreendidas como atividades-meio, com as atividades-fim que são as estritamente jurídicas. De acordo com a Advogada Dra. Lara Selem:

Ao Gestor Judiciário (ou seja, presidente do tribunal, o corregedor, o juiz, o diretor de secretaria ou escrivão etc.) compete exercer todas as atribuições inerentes à função jurisdicional, bem como as administrativas referentes aos serviços conexos ou auxiliares da justiça, que estejam a ele vinculados, bem como aos servidores que lhe sejam diretamente subordinados.⁴¹

⁴¹SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão Judiciária Estratégica: O Judiciário em Busca da Eficiência**. Natal: Esmarn,2004.p.29.

Em face da complexidade da junção desses dois tipos de atividades, e ainda pela necessidade de fornecer a sociedade uma justiça de qualidade e célere torna-se imperativo e urgente, a busca de uma Administração Judiciária modernizada e eficiente, pelo que os gestores judiciários deverão ser incentivados cada vez mais apropriar-se dos recursos angariados e disponibilizados pela ciência da Administração. No dizer de DALLARI:

a gestão da coisa pública se tornou, com o decorrer do tempo e os avanços institucionais e tecnológicos em algo extremamente complexo, exigindo o domínio de conhecimentos específicos especializados, pois embora a Administração Pública seja uma atividade que se desenvolve em cumprimento da lei, é certo que, para bem administrar, não basta conhecer a lei, pois não se admite mais a improvisação e o empirismo, mas se exige a adoção de técnicas de planejamento, voltadas para a execução de políticas públicas.⁴²

No Brasil, embora o tema da modernização da Administração Judiciária esteja sendo alvo de sérias discussões e cobranças veiculadas pela mídia e vivenciadas no meio jurídico, ainda não se chegou a conclusões específicas e eficazes. O Desembargador Federal Vladimir Passos analisa o assunto da seguinte forma:

No Brasil o tema ainda não despertou o interesse que lhe é devido, muito embora nos últimos anos tenha, inegavelmente, apresentado um crescimento real. Mesmo assim, a administração da Justiça: a) não faz parte do currículo das faculdades de direito; b) não figura nas escolas da magistratura; c) são poucos os estudos, exceto sobre a figura do juiz e a história do direito; d) cada tribunal tem o seu modelo de administração, via de regra sem transmiti-lo aos demais; e) administração de cada Tribunal muda a cada 2 anos, sem planejamento estratégico, ou seja, projetos acabam sendo substituídos por outros, com prejuízo aos serviços. Uma coisa, todavia, é certa. A política judiciária e a administração da Justiça não são mais problemas exclusivos dos juízes, mas sim de toda a sociedade.⁴³

Apesar dessas deficiências e lacunas alguns passos importantes tem sido

⁴²DALARRI, Adilson Abreu. **Controle Compartilhado da Administração da Justiça**. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/REDE-2-ABRIL-2005>>. Acesso em: 04 out 2007.

⁴³FREITAS, Vladimir Passos. **A Eficiência na Administração da Justiça**. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?> Acesso em: 04 mai 2008.

dados em busca de melhores práticas nesta área. Alguns Tribunais de Justiça Brasileiros e suas respectivas Escolas de Magistratura vêm envidando esforços conjuntos com o fito de aperfeiçoar sua administração em seus estados. Um dos exemplos mais antigos neste sentido tem sido o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul que vem desenvolvendo suas atividades dentro do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário desde o ano de 1994, e vem apresentando melhoras comprovadas estatisticamente na prestação jurisdicional.

Outro passo significativo tem sido a promoção dos Encontros Nacional de Juízes Estaduais (ENAJES), realizados anualmente, estando já no terceiro ano, por órgãos ligados ao Poder Judiciário, como a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), tendo como finalidade discutir melhoramentos e criar oportunidades de divulgação de projetos desenvolvidos na experiência prática dos diversos Tribunais de Justiça do Brasil.

Ainda o Desembargador Vladimir Passos, acrescenta outros passos quando elenca importantes ações que estão sendo levadas a efeito no Brasil abaixo transcritas:

No Brasil, o Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal promoveu, de forma pioneira, 5 congressos sobre Administração da Justiça (2000 a 2005). A Fundação Getúlio Vargas, em convênio com alguns Tribunais, realiza mestrados profissionalizantes destinados a magistrados. O Tribunal Regional Federal da 4a. Região, em convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, realizou curso de especialização, para servidores da Justiça Federal da região sul do Brasil, com excelentes resultados, demonstrados pela alto nível das monografias. O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul realiza, anualmente, simpósios de Administração da Justiça para os Juízes Diretores de Foros. A Associação dos Magistrados Brasileiros e a Secretaria da Reforma do Judiciário promovem, anualmente, o concurso INNOVARE, destinado às melhores iniciativas do Poder Judiciário nacional. No âmbito da sociedade civil organizada, criou-se recentemente o Instituto Brasileiro de Administração do Poder Judiciário, IBRAJUS, com sede em Curitiba, PR.⁴⁴

Todos os exemplos citados nasceram da consciência da necessidade de uma busca planejada de uma Administração Judiciária eficiente, com o objetivo de ofertar a sociedade um serviço judiciário satisfatório.

Entretanto, para que haja uma modernização efetiva na Administração

⁴⁴FREITAS Vladimir Passos. **A Eficiência na Administração da justiça**. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp>? Acesso em: 04 mai 2008.

Judiciária brasileira, esta deverá cada vez mais estar firmada em princípios éticos e coerentes, passando a disseminar e incentivar tais valores na prática cotidiana de todos os operadores do direito, a começar pela prática de uma gestão e desenvolvimento de pessoas, servidores judiciários, moderna e humanizada.

A modernização na área da gestão de pessoas tem influência determinante na excelência da prática da Administração Judiciária, tendo se tornado sem sombra de dúvida, prioridade, diante do predomínio dos conceitos atuais voltados para a valorização e importância desses agentes públicos.

Não se pode cogitar em uma justiça de qualidade se os servidores judiciários não fizerem parte da construção desta realidade de uma maneira ativa em cada ato da operação judiciária realizada diariamente. Em compilação elaborada pela Escola de Magistratura do Rio Grande do Norte (ESMARN)⁴⁵, foram enumerados 15 importantes princípios básicos da operação judiciária que estão muito próximos da atuação ideal dos servidores e gestores judiciários a saber: 1.Excelência profissional, definida como a fomentação, prática e cobrança de um alto desempenho; 2.exclusividade, que significa a dedicação exclusiva ao serviço judiciário, com exceção dos casos permitidos pela Constituição; 3.honorabilidade, que significa liderar pelo exemplo; 4.mérito, demonstração real por interesse por recursos humanos, finanças e tecnologia; 5.promoção funcional, busca da afirmação do merecimento com critérios objetivos e sem influência da Política e do Nepotismo; 6.remuneração, defender um programa de atualização permanente da Remuneração; 7.responsabilidade, zelo pelo modo como as tarefas são assumidas, valorizando a economia de recursos e firmeza na busca de resultados; 8. superação profissional, cultivar uma sensibilização para com o contexto político da Ação; 9.independência intelectual e profissional, ligado ao respeito a idéias alheias e defesa das próprias com dignidade e confiança;10. assiduidade e pontualidade, freqüência ao trabalho e cumprimento do horário;11 .Disciplina, tendo a ver com a integração das normas e procedimentos estabelecidos, bem como uma boa integração com a equipe de trabalho;12. capacidade de iniciativa, desenvolver capacidade de antecipar-se aos fatos e de empreender iniciativas inovadoras para a solução de problemas; 13. produtividade, busca da obtenção de rendimento

⁴⁵ESMARN. **Administração Judiciária: noções de planejamento e gestão estratégica do sistema de diagnóstico de Secretaria**. Natal: Esmarn, 2004.p.18,19,20.

satisfatório considerada a qualidade de trabalho; 14. probidade, prática da integridade de caráter e honradez; 15. interesse pelo serviço, mantendo sincronia entre o planejamento e a execução, procurando cada dia inovar adquirindo novos conhecimentos.

Os princípios acima transcritos estão diretamente relacionados com a gestão dos servidores judiciários e com o resultado dessa prática. Mas a despeito disso, o descaso para com o servidor judiciário tem sido notório, em meio às discussões acerca da modernização do Poder Judiciário, como se o trabalho realizado pelos mesmos seja de somenos importância.

Fala-se de informatização, mudanças de leis, implementação de novas práticas, entretanto pouco ou nada se tem falado quanto à valorização e gestão de pessoas. Quando a atenção é voltada para o elemento humano, muitas vezes apenas a figura do juiz é referenciada como importante e essencial.

A atual cultura organizacional, bem como a própria legislação judiciária blinda a figura do magistrado como a mais alta importância, gozando o mesmo de alguns direitos exclusivos, bem como estando cercado de instituições que prestam ao mesmo apoio especializado, tendo em vista o reconhecimento da importância da natureza do serviço que presta à sociedade, entretanto quando se trata do servidor judiciário, a cultura organizacional pesadamente hierarquizada, tende a desvalorização desse importante agente.

Apesar de reconhecida a figura do juiz ser instrumento de extremo valor dentro do poder judiciário, em face do importante papel que desempenha, merecendo toda a atenção, os servidores, responsáveis pela realização dos trabalhos judiciários, exercem tarefas indispensáveis à prestação jurisdicional e merecem atenção e investimento contínuos. Pois os próprios juizes dependem diretamente dos servidores judiciários para apresentarem uma prestação jurisdicional satisfatória.

Na verdade, só é possível uma justiça célere, dinâmica e eficiente se os servidores judiciários forem valorizados em todos os seus aspectos e enxergados como indivíduos biopsicossociais, portadores de talentos, competências e necessidades que devem ser supridas em seus ambientes de trabalho.

Para o alcance deste objetivo é necessário o abandono da figura do servidor visualizado pelo prisma burocrático. O tempo atual requer gestores que saibam gerenciar o conhecimento e competências e que estejam dispostos a

implementar como modelo uma gestão participativa, próprio das sociedades democráticas, onde não apenas a alta direção tenha vez e voz mas onde seja oferecida ao nível operacional, a oportunidade de participar como agente ativo na tomada de decisões abalizadas e coerentes, baseadas nas experiências diárias e na real situação vivenciada em cada unidade judiciária administrada. Nesta direção é necessária urgente mudança na cultura organizacional no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro, sob pena da instituição não avançar a contento.

2.2.1 Distorções na gestão de pessoas do Poder Judiciário

Sendo o papel do Poder Judiciário, o de garantir o cumprimento da lei, satisfazendo as demandas da sociedade num contexto democrático, torna-se imperativo revestir-se de autoridade de fato, ajustando distorções e incoerências em sua estrutura interna. Daí a importância do estabelecimento de novos paradigmas na gestão de seu pessoal, pautados pela ética, valorização, transparência e justiça.

O nepotismo tem sido uma prática antiga e abusiva, mas tolerada em todos os âmbitos da Administração Pública Brasileira, por bastante tempo, inclusive dentro do Poder Judiciário. Entretanto, tal prática é incompatível com um Estado Democrático de Direito e uma afronta dentro da estrutura do órgão guardião da democracia tal como tem sido considerado este Poder. A sociedade anseia pela uma atuação judiciária legal, coerente e eficiente apresentando-se irrepreensível diante da mesma, sendo que tais práticas devem começar com assuntos internos referentes inclusive ao tratamento de seus servidores.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), fruto da Reforma do Judiciário, zelando pela imagem e pela ética do mesmo publicou a Resolução nº 07 de 18 de outubro de 2005⁴⁶, a qual traz em seu primeiro artigo a seguinte redação:

Art.1º É vedada a prática de nepotismo no âmbito de todos os órgãos do Poder Judiciário, sendo nulos os atos assim caracterizados.

Tal medida gerou as mais diversas controvérsias e resistências, mas sem dúvida foi um passo gigantesco na minoração da distorção na área de gestão de

⁴⁶Conselho Nacional de Justiça. **RESOLUÇÃO Nº 7, DE 18 DE OUTUBRO DE 2005**. Publicada no DJU de 14.11.2005. Disponível em: <<http://www.trt02.gov.br/>> Acesso em: 28 set 2008.

pessoas deste Poder, abrindo caminho para uma mudança de atitude quanto ao tratamento e valorização do servidor judiciário de forma igualitária e democrática, visto que esses dois valores ainda não são uma realidade completa em face das diferenças gritantes que são regidos e gerenciados os servidores judiciários brasileiros. Apesar da Constituição Federal Brasileira em seu artigo 92, rezar que o Poder Judiciário é Nacional, formando uma única estrutura, é notória a existência de uma estrutura bipartida (Justiça Federal e Justiça Estadual) onde os servidores judiciários são regidos por estatutos diversos, gerando uma disparidade remuneratória injusta, ferindo assim o princípio da isonomia estabelecida na Lei maior.

Enquanto que os servidores pertencentes ao quadro da Justiça Federal, e das justiças especializadas, recebem melhores salários, entre outros benefícios os servidores judiciários estaduais, são tratados conforme o pensamento de cada Administração do Tribunal de Justiça a que pertencem. Cada uma age de forma diferente de acordo com seus valores e sua cultura organizacional. Daí, os servidores judiciários recebem tratamento incerto, impessoal, dependendo diretamente da forma de ver e administrar de cada Presidente, juiz ou diretor de secretaria aos quais estejam hierarquicamente submetidos, já que inexitem políticas nacionais e unificadas nesta área tão importante.

Em conseqüência dessa realidade, o servidor judiciário estadual apesar de desenvolver tarefas da mesma natureza em relação ao servidor integrante da Justiça Federal e das justiças especializadas percebe uma remuneração bastante inferior a daqueles, além de exercer suas atividades em condições ambientais inferiores, visto que a Justiça Federal tem reconhecidamente uma estrutura física melhor que as Justiças Estaduais.

Para correção desta grave distorção, tramita no Congresso Nacional, uma Proposta de Emenda à Constituição de iniciativa do Sr. Flávio Dino e da Sra. Alice Portugal entre outros a qual segue transcrita:

Acrescenta o artigo 93-A à Constituição Federal de 1988.

Art. 1º Fica acrescido o art. 93-A à Constituição Federal, com o seguinte teor:

“Art. 93-A. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto dos Servidores do Poder Judiciário.

Parágrafo único. As leis estaduais observarão o disposto na lei

complementar de que trata o *caput*.”

Art. 2º Esta Emenda Constitucional entra em vigor na data de sua publicação.⁴⁷

Tal proposta significa para a gestão de pessoas no Poder Judiciário um avanço significativo e progressivo, desde que tramita no sentido de corrigir uma injustiça existente no âmago de um órgão que tem a função de distribuir justiça. Por uma questão de ética e decência a criação de um Estatuto Único dos Servidores do Poder Judiciário trará a este poder uma credibilidade maior diante da sociedade e dará condições ao mesmo de agir de forma coerente e abalizada no campo da gestão e desenvolvimento de seus servidores, facilitando a implementação de políticas modernas e eficientes.

Outra deficiência a qual precisa urgentemente ser corrigida, é a falta de gestores judiciários preparados para gerenciarem e desenvolverem pessoa. Uma gestão e desenvolvimento de pessoas modernas e adequadas envolvem práticas humanizadas, que levem ao estabelecimento de um clima organizacional confortável, e uma comunicação interpessoal entre gestores e administrados saudável e funcional. Entretanto, os gestores judiciários, desembargadores, juízes e diretores de secretarias, não recebem necessariamente em sua formação nenhuma orientação e treinamento neste sentido. Acerca desse assunto a Juíza Elizabete Leão opina da seguinte forma:

Da análise dos problemas do Poder Judiciário, verifico e afirmo que o de maior gravidade se refere aos métodos utilizados para sua administração, principalmente porque não temos, nem os magistrados, nem os servidores, formação acadêmica de administração. Os magistrados estudam durante toda a faculdade apenas matéria jurídica, da mesma forma, a maioria dos servidores, tem formação jurídica. Os magistrados iniciam sua atividade recebendo uma Vara e tendo sob sua gestão, servidores, com atribuições diversas. Enfim, não podemos olvidar que ao magistrado não cabe tão somente a responsabilidade de decidir o processo judicial, a ele cabe, também, a gestão da administração do seu Setor. Quando escolhe seus assessores, o faz sob duas premissas, a de que o servidor é de sua confiança e que esse servidor possui conhecimento jurídico suficiente para cumprir seu desiderato. Só eventualmente pensa na formação administrativa do servidor, e se pensa, não considera como o principal requisito para a designação. Por quê? Simplesmente porque, até recentemente, nós magistrados não tínhamos consciência da importância

⁴⁷ **PROPOSTA DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO Nº 190 DE 2007. Do Sr. Flávio Dino, da Sra. Alice Portugal e Outros.** Disponível em: < <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/523197.pdf> > Acesso em: 28 set 2008.

do aspecto administrativo da Vara ou Gabinete que gerenciamos.⁴⁸

Os gestores da área judiciária devem exercer concomitantemente atividades-fim, estritamente jurídicas e atividades-meio, ligadas a área administrativa sendo que a rigor são preparados unicamente para o exercício das atividades-fim. Outro problema é que a despeito de terem que tratar de assuntos relacionados à área administrativa, as atividades de natureza jurídica são inúmeras, ligadas a prazos deixando pouco espaço para que os gestores se dediquem as outras atividades também essenciais.

Nessa condição a gestão de pessoas no âmbito do poder judiciário carece de preparo e adequação. Num mundo em que o sucesso das organizações depende cada vez mais do elemento humano, de seu conhecimento do desenvolvimento de suas potencialidades, não se pode prescindir de uma gestão de pessoas moderna e adequada. Para tanto é necessário que os gestores recebam formação e treinamento adequado, bem como que sigam políticas nacionais unificadas e eficazes para que o Poder Judiciário passe a ser exemplo de excelência e coerência nessa área tão significativa.

⁴⁸ LEÃO Elizabeth. Painel: **Modernas Tecnologias de Gestão na Justiça Federal Brasileira**: Experiências Implementadas nas Diversas Regiões do País. Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043643.pdf>. Acesso em: 03 out 2007.

3 DESAFIOS GERENCIAIS DA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA JUSTIÇA ESTADUAL CEARENSE

A Justiça Estadual Cearense compõe-se de órgãos de primeira e segunda instâncias, sendo a primeira instância composta pelas Comarcas, com sede nos municípios cearenses as quais são subdividas em Secretarias de Varas especializadas, e tem como gestores das mesmas o Juiz e o Diretor de Secretaria.

Já a segunda instância está centralizada no Tribunal de Justiça com sede na capital cearense, jurisdição em todo o território do Estado, tendo como órgãos julgadores o Tribunal Pleno, as Câmaras Isoladas Cíveis e Criminais e as Câmaras Reunidas Cíveis e Criminais.

A Justiça Estadual do Ceará, cônica da crise vivenciada pelo Judiciário Brasileiro, bem como das transformações ocorridas no modelo de administração pública brasileira e em meio às inovações tecnológicas, vem, envidando alguns esforços em busca da modernização e eficiência, buscando um ajustamento ao seu atual papel numa sociedade dinâmica e de cunho democrático.

Como exemplo disso pode ser mencionado à construção do Fórum Clóvis Beviláqua, no ano de 1994, tendo se seguido em anos posteriores a inauguração de vários prédios de Fóruns padronizados nas Comarcas do interior do Estado, o que significou um grande avanço em termos de melhoramento da estrutura física dos prédios judiciários. Outro avanço significativo foi alcançado com a sanção das Leis Nº 12.342/94 e 12.483/95, tratando a primeira do Código de Divisão e Organização Judiciária do Estado do Ceará e a segunda dispendo acerca da Organização Administrativa do Judiciário Cearense apresentando em seu âmago as diretrizes gerais para sua reforma e modernização.

Outro marco considerável foi a realização do concurso público de 1995, que teve como responsável a Escola de Administração Fazendária (ESAF), com ofertas de um quantitativo de vagas considerável, abrangendo tanto a capital como o interior, tendo como resultado a agregação ao seu quadro de pessoal, servidores concursados, com boa qualificação, inclusive com o preenchimento de cargos de nível superior.

Entre essas inovações não se pode deixar de mencionar a criação das

Secretarias de Varas em substituição aos antigos cartórios judiciários, a criação do Fundo de Reparelhamento e Modernização do Poder Judiciário (FERMOJU), a busca pela informatização crescente e atualizada nas Comarcas e demais órgãos judiciários.

Mais recentemente, no ano de 2007 foi tomada pela alta direção do TJCE a iniciativa de, a exemplo de alguns Tribunais Brasileiros, a formulação de um planejamento estratégico abrangendo o período de 2007-2009, com a finalidade de nortear as ações da administração judiciária cearense, estando atualmente em fase de implementação.

A despeito desses avanços, o Jornal o Povo⁴⁹ na data de nove de maio de 2005, publicou uma matéria, onde informou que o Supremo Tribunal Federal, comparando dados nacionais considerou a Justiça Cearense a mais “congestionada” do Brasil, tendo a revista Veja⁵⁰ publicado tal informação. As principais causas apontadas para este resultado foram problemas na infra-estrutura e falta de pessoal. No mesmo artigo, Érico Firmo considera o Estado do Ceará, proporcionalmente, como detentor de um dos cinco menores números de funcionários tendo como base o número de habitantes.

Por outro lado, os servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), têm demonstrado através das publicações de suas entidades representativas insatisfações relacionadas às condições de trabalho a que estão submetidos. As publicações do Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do Ceará (SINSPOJUCE) e da Associação dos Servidores do Poder Judiciário (ASPJUCE) revelam dificuldades na relação entre as entidades representativas dos servidores e a alta direção do TJCE. A publicação da ASPJUCE, denominada “Associativo”⁵¹ referente a março e abril de 2007, traz como manchete de capa, a seguinte matéria: “Tribunal resolve finalmente receber as entidades”. Já na publicação do mês de maio de 2007 o mesmo periódico⁵² publicou o seguinte: “reunião com o Presidente deixa um misto de frustração e esperança entre os

⁴⁹ FIRMO Érico. **Para STF, Ceará tem a Justiça mais “congestionada” do País.** Jornal “o Povo”, Fortaleza, 9 de maio de 2005. Seção Política. Página 17.

⁵⁰ VEJA, São Paulo, n. 1904, 11 maio 2005, p. 44.

⁵¹ ASPJUCE. **Associativo.** Fortaleza. março-abril 2007

⁵² ASPJUCE. **Associativo.** Fortaleza. Maio 2007

servidores”, demonstrando a existência de conflitos de interesse mal resolvidos entre servidores e gestores.

Uma justiça de qualidade não é produto apenas de avanço tecnológico, melhoramentos na estrutura física ou criação de leis adequadas. Uma justiça de qualidade, apesar de necessitar se utilizar desses instrumentos, só se torna uma realidade através da atuação do elemento humano, pois somente ele é capaz de dar significado e vida às instituições.

Como os servidores judiciários, agentes públicos de acordo com a Constituição Federal, configuram-se o maior contingente em termos de elemento humano atuante dentro do Poder Judiciário Estadual Cearense, contando este com cerca de aproximadamente 3.000 servidores efetivos, é elementar que o assunto da gestão e desenvolvimento dos mesmos, seja prioridade da alta administração do TJCE, devendo ser analisada a situação atual, bem como os desafios gerenciais emergentes nesta área tão relevante a luz de alguns indicadores importantes, a saber: remuneração, liderança, desenvolvimento e capacitação e promoção da qualidade de vida.

Como mencionado, desde 2007, a Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), deu início a elaboração de seu Planejamento Estratégico, para o período 2007-2009, estando este atualmente em fase de implementação. Tal planejamento é extremamente essencial, visto que na atualidade, em face das rápidas mudanças e incertezas, é inconcebível a dispensa de um planejamento que norteie o TJCE quanto a seus valores, objetivos e metas de forma clara e realista.

O mais interessante, porém, é que este planejamento estratégico⁵³ traz em seu bojo diretrizes importantes as quais se alinham com a necessidade premente de se estabelecer uma gestão e desenvolvimento de pessoas do Poder Judiciário Cearense de qualidade. A começar pela missão da instituição, qual seja: “garantir a todos, prestação jurisdicional célere e efetiva, assegurando o direito e a cidadania, em prol da paz social”. A visão: “Ser reconhecido pela sociedade como modelo de instituição ética e de responsabilidade social, com prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva”. Além dos valores elencados como sendo:

⁵³ TJ-CE. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://www.tjce.com.br>> Acesso em 04 set 2008.

Ética: agir com honestidade, respeito, comprometimento e integridade em todas as suas ações e relações.

Transparência: agir de forma clara, sem subterfúgios.

Humanização: incorporar em todas as atividades processuais e administrativas a dignificação do ser humano.

Comprometimento: buscar todos os meios, dentro da área profissional para atender, esclarecer e executar as solicitações (internas e externas).

Amizade: desenvolver relacionamentos pessoais significativos para a vida.

Orgulho institucional: sentir-se satisfeito em fazer parte da instituição.

Presteza: servir e atender com qualidade e rapidez.

Cooperação: trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados, buscando sempre a integração do Poder Judiciário.

Conhecimento: o gestor/servidor deve exercer suas funções demonstrando conhecimento técnico sobre seu trabalho.

Empreendedorismo: agir com inovação e criatividade.

Responsabilidade: executar seu serviço com a consciência da moral e da ética.

Coerência: implica uma postura sem ambivalências.

Auto-desenvolvimento: aprendizado contínuo.

Inovação: propor e implementar novas soluções diferenciadas para um melhor resultado.

Criatividade: obter resultados satisfatórios com os recursos disponíveis.

O Planejamento Estratégico ainda elenca 14 objetivos divididos em quatro perspectivas as quais abrangem: a sociedade, procedimento interno, aprendizagem e crescimento e orçamento, direcionando a instituição ao enfrentamento dos desafios atuais. Os objetivos relacionados à aprendizagem e crescimento, abaixo transcritos se alinham com uma mudança efetiva de mentalidade e prática na área de gestão de pessoas do TJCE, visto contemplar fatores como motivação e reciclagem dos servidores, a saber: 1)Investir continuamente na identificação e desenvolvimento de competências e talentos humanos; 2)Melhorar o Clima Organizacional;3)Adotar as melhores práticas de execução das atividades funcionais;4)Contribuir para a integração do Poder Judiciário.

Pode se notar, portanto, através do teor do Planejamento Estratégico do

Judiciário Cearense que este está comprometido teoricamente, com valores modernos, éticos e democráticos. Entretanto, sabemos que não basta a existência de um planejamento estratégico, com valores e objetivos de cunho democrático, para que as distorções e deficiências sejam saneadas.

É necessário mais que isso, que a alta direção do TJCE enfrente o desafio de divulgar e garantir a assimilação cultural desses valores pelos os operadores do direito da justiça cearense, sobretudo tomando atitudes que venham coadunar com os ideais da instituição.

Para tanto cabe a alta direção do TJCE, adotar políticas de valorização de seu quadro de pessoal, corrigindo as distorções existentes, vivenciando nessa área cada um dos valores eleitos em seu planejamento. Pois, sem uma valorização e gestão adequada do elemento humano a instituição tenderá a permanecer burocrática, hierarquizada, hermética, e anacrônica para atuar no cenário atual, a despeito de qualquer esforço no sentido contrário.

É essencial o reconhecimento de que gestão e desenvolvimento de pessoas, no novo modelo de gestão pública implica definitivamente na mudança do conceito de que as pessoas são problemas para o conceito de que pessoas são parte da solução. Dasso Júnior⁵⁴ considera os funcionários públicos elemento central neste novo modelo de gestão pública, afirmando que é necessária a valorização de seu trabalho, tendo como foco a sua participação, a priorização da capacitação para o desempenho de múltiplas funções e profissionalizá-los, através de uma política remuneratória adequada às exigências profissionais, incluindo a possibilidade de ascensão funcional.

Para tanto a gestão do TJCE deve ser participativa, regida por valores democráticos, onde o servidor seja convidado a participar ativamente da mesma, sendo considerado como principal parceiro. Isto envolve o investir no desenvolvimento da criatividade e bem-estar de seus servidores, possibilitando que se tornem agentes ativos nas tomadas de decisões e inovações de processos, esse é o cerne da gestão participativa.

⁵⁴DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **O papel do servidor público num Estado democrático e participativo**. Panel: "Conversando sobre gestión pública :directivos, innovación y cambio en el proceso de modernización del Estado:Enfoques y perspectivas". VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043625.pdf>< Acesso em: 11 mar 2008.

Para se ajustar a esse novo modelo de gestão e aos padrões de excelência explicitados no seu planejamento estratégico a alta administração do TJCE, precisa inicialmente concentrar-se em alguns pontos chaves, no âmbito da gestão e desenvolvimento de pessoas, tendo como escopo a valorização e participação ascendente do servidor judiciário. Isto envolve a necessidade de uma série de mudanças nos pontos em que as deficiências tem sido marcantes. Passaremos a tecer algumas considerações seguidas de sugestões, para o saneamento dessas deficiências.

Embora o conceito do “homo economicus”, tenha sido suplantado por outros conceitos, ao longo da história da Teoria Administrativa, e tenha ficado demonstrada a importância da união de outros fatores que não somente a remuneração, para a satisfação e bem-estar do servidor em seu ambiente de trabalho, é inegável a importância desse fator na satisfação dos objetivos individuais do mesmo na sociedade moderna. Idalberto Chiavenato abordando esse assunto assim se expressou:

O salário permite alcançar muitos objetivos finais desejados pelo indivíduo. Na prática, o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa. E o poder aquisitivo define o padrão de vida de cada pessoa e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais. O contracheque que o funcionário recebe da organização é o mais importante elemento para o seu poder de compra. O volume de dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder e prestígio, o que influencia seus sentimentos de auto-estima. Em suma, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico⁵⁵.

Os servidores Judiciários estaduais cearenses percebem salários relativamente baixos levando-se em consideração a complexidade das atividades que desempenham. Fazendo um comparativo entre os salários iniciais dos cargos de analista judiciário (nível superior) e técnico judiciário (nível médio), constantes dos últimos editais publicados pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região e pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará observamos que enquanto os Analistas Judiciários Federais de acordo com o Edital de Abertura de 2007 receberiam a partir

⁵⁵ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 260.

de julho de 2008, a remuneração inicial de R\$ 6.007,69 (seis mil e sete reais e sessenta e nove centavos), os analistas judiciários do TJCE de acordo com o edital N° 01 de 31 de julho de 2008, perceberão vencimentos iniciais de 2.096,70 (dois mil e noventa e seis reais e setenta centavos), quando admitidos. Enquanto, os técnicos judiciários federais perceberiam no mesmo mês o valor de R\$ 3.323,52 (três mil trezentos e vinte e três e cinquenta e dois centavos) os técnicos judiciários da justiça estadual cearense perceberão inicialmente o valor de R\$ 1.167,52 (mil cento e cinquenta e sete reais e cinquenta e dois).

Além disso, em de 2007 foi publicado pelo SINSPOJUCE através do informativo Tribuna Judiciária um comparativo entre o valor do vale-alimentação concedido aos servidores do TJCE e do concedido aos servidores de outros Tribunais, demonstrando que o valor do vale-alimentação dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) é um dos mais baixos comparado com os recebidos pelos servidores de outros Tribunais, chegando a ser.

VALOR DO VALE-ALIMENTAÇÃO		
TRIBUNAIS	ESTADO	VALOR
Tribunal de Justiça-DF	DF	R\$590,00
Tribunal de Contas-DF	DF	R\$537,46
Tribunal de Justiça de Pernambuco	PE	R\$385,69
Tribunal de Justiça da Paraíba	PB	R\$400,00
Tribunal de Justiça de Roraima	RO	R\$400,00
Tribunal de Justiça do Ceará	CE	R\$63,80

Fonte: SINSPOJUCE. Tribuna Judiciária. Mai-jun 2007 (Com adaptações)

Além desses fatos, os reajustes salariais concedidos aos servidores têm sido dados em percentuais ínfimos, demonstrando que não existem ainda diretrizes e políticas no TJCE voltadas para oferecer aos servidores remuneração digna e atualizada, compatíveis com as necessidades e atividades exercidas pelo servidor judiciário, sendo que tal conduta tem gerado insatisfação entre os mesmos.

Novamente a publicação Tribuna Judiciária⁵⁶, de responsabilidade do SINSPOJUCE, referente a julho de 2008, trouxe o seguinte comentário: “Em 2007, durante a revisão anual dos vencimentos dos servidores, o Presidente do Tribunal de Justiça limitou-se a nos estender o menor percentual de reajuste concedido aos servidores do Executivo: 3,55%.”

Tal fato, gera desmotivação e um senso de desvalorização no servidor judiciário, resultado incompatível com os objetivos e valores explicitados no planejamento estratégico retro mencionado. Em sendo assim, são necessárias urgentes formulações de políticas direcionadas a oferecer ao servidor judiciário uma remuneração justa e adequada, que ofereça aos mesmos condições de manutenção digna, para tanto seria importante a abertura de espaço para debates em que a opinião do servidor, suas necessidades e anseios sejam ouvidos a ponto de influenciarem significativamente a tomada de decisões.

Outro fato, que precisa ser revisto, diz respeito à falta de capacitação formal como líderes dos gestores judiciários na área de gestão e desenvolvimento de pessoas. A tais gestores ao assumirem tão importante função, não é exigida nenhuma formação na área da Administração ou gestão de pessoal, e nem são treinados posteriormente nesse sentido. Em sendo assim, os gestores judiciários cearenses necessitam serem treinados nos moldes dos modernos paradigmas de liderança servidora e humanizada, a fim de estarem preparados para cumprir seu desiderato, visto a atuação dos mesmos não poder basear-se apenas no empirismo e intuição, sem nenhuma orientação e cobrança da alta direção para o exercício de uma liderança adequada.

É importante a consideração de que a figura do gestor judiciário, seja ele o Presidente, Desembargador, Juiz ou Diretor de Secretaria, é de extrema importância dentro da Unidade Judiciária administrada. De acordo com o antigo paradigma, na gestão pública, um chefe era nomeado, e a ocupação do mesmo resumia-se em dar ordens e cuidar para que as mesmas fossem obedecidas de pronto, sendo que estava autorizado a usar meios sutis de natureza coercitiva e punitiva para garantir o cumprimento irrestrito das mesmas, sem questionamentos. Todavia, não há mais lugar para o “chefe” no novo modelo de gestão de pessoas. Pois de acordo com o caderno de nº 11 do MARE, denominada A Nova Política de

⁵⁶ SINSPOJUCE. Tribuna Judiciária. Fortaleza. Jul 2008

Recursos Humanos:

Quanto à liderança, prevêem-se mudanças no atual quadro de comando centralizado e controle vertical, onde o chefe é a autoridade suprema que decide de forma independente, cultivando imagem distante e desvinculada de seu pessoal. Tal figura será substituída por colaboradores tidos como agregadores de valor e como elementos centrais para o contínuo processo de inovação na organização empresarial.⁵⁷

A nova gestão de pessoas requer um novo modelo de gestor: o líder. Chiavenato⁵⁸ define liderança como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Ao líder cabe exercer uma influência inspiradora, voltada para as pessoas que só é levada a efeito através de uma boa comunicação, de um relacionamento saudável com os colegas liderados.

James Hunter⁵⁹ define liderança inteligentemente como sendo: o fazer com que as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos. E se tornem as melhores que são capazes de ser.

Ao líder gestor é delegada uma tarefa da mais alta responsabilidade, pois é responsável pela tomada de importantes decisões no cotidiano e a longo prazo, bem como por conduzir os esforços dos demais colegas para o alcance de resultados, zelando sempre no trato com os mesmos guiado por valores de respeito, ética e humanismo. Mas para tanto, o mesmo necessita possuir algumas competências essenciais as quais envolvem conhecimento das diretrizes de uma administração gerencial, legislação de recursos humanos; habilidades em motivar pessoas, delegação de responsabilidades e gerenciamento conflitos.

É imprescindível ainda ao líder gestor o desenvolvimento contínuo de sua inteligência emocional. Para Goleman, (apud Chiavenato)⁶⁰; “inteligência emocional é a habilidade de dirigir de modo eficaz a nós mesmos e os nossos relacionamentos.”

⁵⁷ BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova política de recursos humanos** / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997.52 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 11) Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/>>, acesso em: 28 set 2008.

⁵⁸ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2006.

⁵⁹ HUNTER, James C. Como tornar-se um líder servidor- os princípios de liderança de **O Monge e o Executivo**. Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.p.27

⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Sem inteligência emocional, a liderança está fadada a frustrações e fracassos, e o clima organizacional tenderá a não ser o melhor e o mais adequado.

Diante dessas considerações, a alta administração do TJCE, cabe formular planos para ter em seus quadros líderes gestores preparados, que exerçam uma liderança eficiente junto aos servidores, de preferência servidora e democrática. Para tanto deverão ser criados mecanismos de desenvolvimento de habilidades nos mesmos através de palestras, cursos e treinamentos previamente planejados. Quanto a esse assunto assim pronunciou-se James Hunter:

Nunca deixo de me surpreender com o fato de as empresas não exigirem que seus líderes tenham uma melhoria contínua e se esforcem para se tornarem os melhores que puderem ser. Com a tremenda responsabilidade de liderar outros, me parece óbvio que as empresas deveriam ajudar a desenvolver suas habilidades de liderança e, com isso, seu caráter.⁶¹

Outro desafio a ser enfrentado, seria o próprio desenvolvimento e capacitação contínua dos servidores e gestores judiciários. Os servidores contratados pelo TJCE não recebem como regra geral, para entrarem em exercício de sua função nenhum treinamento prévio como requisito ao exercício de suas funções, o que na verdade é uma necessidade em face da complexidade das atividades judiciárias.

É bem verdade, que o TJCE disponibiliza a seus servidores alguns cursos ao longo do ano, através de seus centros de treinamentos. No ano de 2006, a Escola da Magistratura Cearense (ESMEC) abriu suas portas em parceria com a Associação dos Magistrados Cearenses (ACM) e a Universidade Vale do Acaraú (UVA), para a oferta de cursos de especialização, inclusive em Administração Judiciária, também para os servidores judiciários. Projeto relacionado à disponibilização de Educação à Distância, em parceria com a Universidade Federal do Ceará, com o objetivo de alcançar servidores lotados nas Comarcas do interior do estado, está sendo anunciado através da intranet⁶². Entretanto, as necessidades existentes nesta área demandam projetos ainda mais arrojados e abrangentes.

⁶¹HUNTER, James C. **Como tornar-se um líder servidor - Os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.p.103

⁶² TJ-CE.Disponível em: <<http://www.tjce.com.br>> Acesso em 04 set de 2008.

Alguns Tribunais Brasileiros, estão à frente quanto a efetivação de políticas de desenvolvimento de seus servidores, sendo que alguns deles decidiram criar inclusive escolas próprias para mesmos. Pode ser citado como exemplo, o Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro, que fundou a Escola de Administração e Capacitação dos Servidores (ESACS), no ano de 2005. Já o Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso, através da Lei Complementar Nº 301, DE 15 DE JANEIRO DE 2008⁶³, criou sua escola de servidores denominada ESMAGIS que de acordo com o seu 2º artigo tem o seguinte objetivo:

Art. 2º A Escola dos Servidores tem como objetivo o aprimoramento da atividade jurisdicional, mediante a promoção continuada de eventos, cursos presenciais e à distância e conferências sobre temas relevantes para a gestão judiciária, visando integrar, formar, aperfeiçoar e capacitar os servidores do Poder Judiciário para o desempenho de suas funções.

A respeito da criação da ESMAGIS o Presidente do Tribunal de Justiça do Mato Grosso, Paulo Inácio Dias Lessa assim pronunciou-se:

A capacitação permanente é uma forma de valorização do servidor, que deve ser preparado de acordo com os novos perfis profissionais exigidos no setor público, melhorando assim, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. "Com o servidor melhor capacitado, conseguimos atingir duas das principais metas da instituição, que são elevar a qualidade da prestação jurisdicional e elevar o nível de satisfação da sociedade em relação à prestação jurisdicional. Para modernizar a instituição, é preciso investir maciçamente em capacitação", salientou.⁶⁴

Não se pode esquecer que cabe aos gestores e a alta administração do TJCE promover o desenvolvimento de seus servidores, pois que o desenvolvimento e capacitação contínuos dos servidores é uma prática sem dúvida essencial e elementar para a prestação de um serviço judiciário eficiente. A criação de escolas para servidores é um mecanismo de valorização importante, pois que busca

⁶³ Tribunal de Justiça de Mato Grosso. **Lei Complementar Nº 301301, de 15 de janeiro de 2008**. Disponível em: <www.tj.mt.gov.br/intranet.arq/downloads/noticiainpress/LEI_301_Criacao_Escola.pdf>. <acesso em: 28 set 2008.

⁶⁴ Várzea Grande, 28/04/2008. Da Redação. Disponível em <<http://www.odocumento.com.br/>>

desenvolver o potencial e competências dos mesmos, dando-lhes oportunidades únicas de crescimento int

electual e capacitação.Quanto ao desenvolvimento dos servidores à publicação denominada Recursos Humanos do antigo MARE traz um conceito inovador.

O desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório. Esse novo contexto e essa nova forma de gerenciamento as organizações vão requerer novos trabalhadores e gestores fortalecidos e autônomos, agrupados em equipes e despojados do tradicional conceito de hierarquia e controle.⁶⁵

Para que as pessoas se desenvolvam necessitam de incentivo e oportunidades para utilização de suas competências. Precisam sentir-se seguras e respeitadas dentro da unidade judiciária, pelos colegas e seus gestores, gozando de um clima organizacional confortável. De acordo com Crosby:

Para que haja sucesso nos relacionamentos, a administração tem de criar uma cultura baseada no respeito pelo indivíduo. Respeito é a chance de serem bem sucedidos todos os dias, eliminando tudo o que os impede de sê-lo, em primeiro lugar. Temos de pensar em construir um ambiente positivo, 'um ótimo lugar para se trabalhar', eliminando os aspectos negativos.⁶⁶

A Nova Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (GPD), prima pelo incentivo da participação, cooperação, maior liberdade, bem como capacitação e desenvolvimento contínuos. Tal prática se atrela necessariamente com a capacitação e preparo dos gestores, focalizando esses valores e incentivando melhores práticas cotidianas.

⁶⁵ Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova política de recursos humanos** / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997.52 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 11).

⁶⁶ CROSBY, Philip B. **Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000**. São Paulo, Makron Books.2003.

Outra nuance de uma gestão de pessoal eficiente, que não deve ser desprezada, é a necessidade de promover continuamente a qualidade de vida (QV) dos servidores. A justiça cearense tem a obrigação de ajustar-se com a finalidade de eficientemente garantir ao cidadão o recebimento de uma prestação jurisdicional de qualidade. A qualidade do serviço prestado pelos servidores está relacionada com a qualidade de vida dos mesmos. Sabe-se que o servidor passa boa parte de seu tempo em seus ambientes de trabalho, vivenciando no mesmo as mais diversas situações. Ali inclusive, muitas doenças são adquiridas, sendo denominadas doenças ocupacionais, como é o caso dos Distúrbios Osteomusculares relacionados ao Trabalho (DORT), lesões por esforço repetitivo (LER), tendo como agravante o estresse sofrido pelo servidor que acaba por aumentar ou precipitar o aparecimento de outras doenças.

As organizações privadas e boa parte das públicas têm reconhecido a necessidade de incentivar e promover uma melhor qualidade de vida para seus servidores. Para tanto, dois aspectos são imprescindíveis. Um seria a disponibilização de um bom plano de saúde para os servidores e seus dependentes e outro seria o lançamento de projetos educativos contínuos promotores de uma conscientização da necessidade de cada servidor buscar incorporar hábitos saudáveis. Os servidores judiciários cearenses, apesar de lidarem com situações estressantes, pela própria natureza do trabalho que exercem e estarem submetidos a uma sobrecarga de trabalho em face do número reduzido de servidores e do aumento das demandas judiciais não dispõem nem de um plano de saúde de qualidade, nem participam e nem são integrados em projetos promotores de uma boa qualidade de vida. Tais deficiências, somadas a outros fatores acabam por afetar significativamente a saúde física e mental dos mesmos.

A busca pelo melhoramento da qualidade de vida (QV) dos servidores, na atualidade é uma necessidade, e pode ser alcançada através da presença de liderança humanizada, remuneração adequada, desenvolvimento e capacitação do servidor. Entretanto, outros fatores importantes devem somar-se a esses, tais como a oferta de um plano de saúde de qualidade, criação e realização de projetos contínuos que contemplem opções de lazer, reeducação alimentar, incentivo ao controle do estresse e mudanças no estilo de vida.

A luz desses indicativos se percebe a existência da necessidade urgente de melhoramentos na prática da gestão e desenvolvimento de pessoas no âmbito do

TJCE, que passa pelo reconhecimento do valor do mesmo, para que haja coerência com os valores existentes no planejamento estratégico elaborado para o período do ano 2007-2009.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade necessita de um Judiciário independente, moderno, célere e eficiente, verdadeiro guardião da Democracia. Entretanto, a presença de leis obsoletas, morosidade na tramitação dos processos, a falta de acesso à justiça, modelos anacrônicos de administração e hierarquia exacerbada, são presenças marcantes no âmbito do Poder Judiciário na atualidade.

As mudanças ocorridas no Brasil nas últimas décadas geradas pela forte influência de fatores como a globalização, revolução tecnológica e democratização alteraram significativamente o papel do Poder Judiciário, colocando-o de frente a desafios que o levaram inexoravelmente a uma crise e reforma ainda em curso as quais tem aberto o caminho para a recepção de diversas mudanças.

A Administração Judiciária Brasileira tem buscado múltiplas alternativas para enfrentar tais desafios, podendo ser citados como resultado desses esforços a grande relevância das mudanças na legislação, criação do Conselho Nacional da Justiça, informatização crescente dos procedimentos judiciais, entre outros.

A Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará tem compreendido o momento histórico vivenciado e tem buscado também modernizar-se, com a finalidade de oferecer uma prestação jurisdicional cada vez mais célere e de qualidade. Para este fim, tem investido na informatização de seus órgãos e comarcas, no melhoramento da estrutura física de seus prédios, bem como na criação de leis inovadoras.

Entretanto, a gestão de pessoas adequada, apresentada na atualidade pela Ciência da Administração como instrumento de grande e imprescindível valia no âmbito de qualquer organização, tendo em vista a valorização do elemento humano, num tempo em que o conhecimento é o que realmente tem importância, tem sido tratada como de somenos importância.

Urge uma tomada de posição nesse sentido. Os servidores judiciários cearenses, apesar de estarem submetidos a uma sobrecarga de trabalho estafante, são mal remunerados e desvalorizados como seres humanos, não dispendo no geral de clima organizacional saudável, de liderança humanizada e treinada, de capacitação constante e muito menos de programas voltados para a promoção de

uma boa qualidade de vida.

É essencial que a cultura organizacional, seja transformada ao absorver valores modernizados alinhados a importância vital dos servidores judiciários. Palestras nesse sentido, podem ser promovidas, capacitação dos gestores judiciários para o exercício de uma liderança humanizada e servidora, treinamento e desenvolvimento constante, abrangente e moderno, prática de políticas equilibradas que promovam uma remuneração justa, aliados a projetos que promovam uma melhor qualidade de vida, são providências imprescindíveis para uma gestão e desenvolvimento de pessoas de qualidade no âmbito do TJCE, que enriquecerá a instituição, bem como a sociedade, pois estas condições proporcionarão aos servidores maior satisfação e motivação no desempenho de suas atividades.

REFERÊNCIAS

LIVROS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 3 ed. São Paulo:Atlas.1982

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makro books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CROSBY, Philip B. **Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000**. São Paulo, Makron Books,1993.

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

ESMARN. **Administração Judiciária: noções de planejamento e gestão estratégica do sistema de diagnóstico de Secretaria**. Natal: Esmarn, 2004.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

HUNTER, James C. **Como tornar-se um líder servidor- os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo. Atlas, 1996, p.22.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo, Prentice Hall. 2002.

ROSA, Márcio Fernandes Elias. **Direito Administrativo**. 4.ed.,São Paulo:Saraiva, 2003.

SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão Judiciária Estratégica: o Judiciário em Busca da Eficiência**. Natal: Esmarn, 2004.

JORNAIS

FIRMO Érico. **Para STF, Ceará tem a Justiça mais “congestionada” do País.** Jornal “o Povo”, Fortaleza, 9 de maio de 2005. Seção Política.

SINSPOJUCE .**Tribuna Judiciária.** Fortaleza. Maio-jun 2007

SINSPOJUCE.**Tribuna Judiciária.** Fortaleza. Jul 2008.

ASPJUCE. **Associativo.** Fortaleza. Março-abril 2007

ASPJUCE. **Associativo.** Fortaleza. Maio 2007

DOCUMENTOS ELETRÔNICOS

BISPO, Patrícia. **Aprendizagem Contínua e Ação Estratégica.** Disponível em:<<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 20 de jul. 2008.

BRASIL. **Diário Oficial da União - Decreto de Nº 5.707 de 24/02/2006.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em:20 de julho de 2008.

Conselho Nacional de Justiça. **Resolução Nº 7, de 18 de outubro de 2005** Disponível em: <<http://www.trt.gov.br/>> Acesso em: 28 set 2008.

DALARRI, Adilson Abreu. **Controle Compartilhado da Administração da Justiça.** Disponível em:<<http://www.direitodoestado.com/revista>> Acesso em: 03 out 2007.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **O Papel do Servidor Público num Estado Democrático e Participativo.** Panel: “Conversando sobre gestión pública :directivos, innovación y cambio en el proceso de modernización del Estado:Enfoques y perspectivas”. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública,Lisboa,Portugal,8-11Oct.2002.Disponívelem:<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/C LAD/clad0043625.pdf>>Acesso em: 11 mar 2008.

ENAP. **Ações premiadas no 2º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal /** Lícia Maria Umbelino, Maria Elisabete Ferreira.(Orgs.). — Brasília: ENAP,1998. Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/>>, Acesso em: 28 set 2008.

ENAP. **Ações premiadas no 6º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal** — 2001.Gustavo Amorim Coutinho (Org.). — Brasília: ENAP, 2002. Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/>> Acesso em: 28 set 2008.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova Política de Recursos Humanos** / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997.52 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 11) Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/>> Acesso em: 28 set 2008.

FREITAS Vladimir Passos. **A Eficiência na Administração da Justiça**. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?>> Acesso em: 04 mai 2008.

LEÃO, Elizabeth. Painel: **Modernas Tecnologias de Gestão na Justiça Federal Brasileira**:Experiências Implementadas nas Diversas Regiões do País. Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, Lisboa,Portugal,8-11-Oct.-2002. Disponível em: < <http://unpan1.un.org>>Acesso em:03 out 2007.

NUNBERG, Barbara. N972gr **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos**. Brasília: ENAP, 1998.90p. (Cadernos ENAP, no 14). Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/>> Acesso em: 28 set 2008.

PEREIRA. Luiz Carlos Bresser. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial** in **Revista do Serviço Público**, 47(1) janeiro-abril 1996. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina, organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de desenvolvimento.Brasília,maio de 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>> Acesso em: 28 jul 2008.

Proposta de Emenda à Constituição Nº 190 de 2007. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/>> Acesso em: 28 set 2008.

Revolução Industrial.Disponível em <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em 25 mai, 2008.

TJ-CE. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://www.tjce.com.br>> Acesso em 04 set 2008.

ANEXOS

ANEXO A

LEI COMPLEMENTAR Nº 301, DE 15 DE JANEIRO DE 2008.

Publicada no DOE 15/01/2008, p. 3

Cria a Escola dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso.

A ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MATO GROSSO, tendo em vista o que dispõe o Art. 45 da Constituição Estadual, aprova e o Governador do Estado sanciona a seguinte lei complementar:

TÍTULO**DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

I

Art. 1º Fica criada a Escola dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso na estrutura de Segunda Instância para atuação de forma integrada na sua gestão administrativa.

Art. 2º A Escola dos Servidores tem como objetivo o aprimoramento da atividade jurisdicional, mediante a promoção continuada de eventos, cursos presenciais e à distância e conferências sobre temas relevantes para a gestão judiciária, visando integrar, formar, aperfeiçoar e capacitar os servidores do Poder Judiciário para o desempenho de suas funções.

Art. 3º A sede da Escola de Servidores é na Capital do Estado de Mato Grosso.

Art. 4º A Escola dos Servidores do Poder Judiciário funcionará como órgão subordinado diretamente à Presidência do Tribunal de Justiça.

TÍTULO**DAS ATIVIDADES E CONCEITUAÇÕES**

II

Art. 5º A Escola dos Servidores do Judiciário tem como finalidade:

a) planejar, organizar, supervisionar, executar, orientar, articular e avaliar os programas de treinamento e capacitação que tragam benefícios aos servidores públicos e ao Poder Judiciário, integrando e adequando as ações de capacitação aos objetivos e metas institucionais;

b) atender as solicitações isoladas, adaptando as ações às necessidades específicas das áreas do Poder Judiciário;

c) valorizar as habilidades do servidor incentivando e viabilizando sua participação como instrutor de cursos ou treinamentos que estejam dentro de sua área de conhecimento e promover eventos de valorização;

d) incentivar a formação de grupos de estudo e de reflexão dentro do Poder

Judiciário, propondo a cooperação e a integração que estabeleçam confiança e responsabilidade nas relações de trabalho;

e) dinamizar o processo de socialização organizacional e capacitação dos servidores recém nomeados, juntamente com as Secretarias da Corregedoria-Geral de Justiça e de Recursos Humanos;

f) promover, em parceria com a Secretaria de Informática, cursos ou treinamentos que contribuam com a automação do Poder Judiciário;

g) expedir certificados e declarações, elaborar relatórios e outros documentos relativos aos eventos da Escola dos Servidores.

Art. 6º Poderão ser celebrados convênios de cooperação técnica entre instituições públicas visando o intercâmbio e a participação de servidores em cursos de capacitação de interesse deste Poder.

Art. 7º Entende-se como formação e desenvolvimento dos servidores as atividades de capacitação compreendendo as seguintes modalidades:

a) **conhecimento geral**: que capacita para a atuação em qualquer área ou função, compreendendo as habilidades comportamentais e os sistemas de gestão pela qualidade;

b) **conhecimento gerencial**: que capacita para a gestão de processos e de equipes;

c) **conhecimento técnico**: que capacita para a atuação técnica e profissional específica da área de trabalho.

ANEXO B

1. NO PODER JUDICIÁRIO

Luiz Flávio Borges D'Urso

Artigo publicado no jornal DCI de 05/05/08

O dado é revelador: de cada 10 processos nas prateleiras do Judiciário, apenas três são julgados no ano, significando que a taxa de congestionamento da Justiça, em todos os ramos, é de 70%. Quarenta e três milhões de processos aguardam julgamento pela Justiça de nosso país. Esses números assustadores demonstram a gravidade da crise a que está submetido o Poder Judiciário no Brasil. O que fazer para garantir aos cidadãos o acesso à justiça, requisito fundamental – na verdade o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno? As soluções, bastante conhecidas e difundidas em todas as áreas de operação do Direito, apontam para a melhoria qualitativa e quantitativa das estruturas do Judiciário. Melhoria que implica, preliminarmente, aumento da dotação orçamentária àquele Poder.

O Poder Executivo libera o orçamento do Judiciário em duodécimos, sendo o valor total muito restrito quando comparado aos recursos dos outros dois poderes, comprometendo, assim, os princípios constitucionais da independência e harmonia entre eles. O aumento da base orçamentária é absolutamente necessário para a expansão da cota de juízes por habitantes no país. Hoje, contamos com um corpo de 15 mil juízes, o que significa um juiz para cada 30 mil habitantes, enquanto, por exemplo, na Alemanha, a proporção é de um juiz para cada 3 mil habitantes. Para chegarmos a essa equação, deveríamos dispor de um contingente de 150 mil juízes. Cada juiz, para dar conta dos serviços, conta com 20 servidores, incluindo-se aqui os cartorários. O número médio de processos por juiz é de 3.400, mas há Estados, como Rio de Janeiro, Ceará e São Paulo, onde esse volume mais do que dobra, chegando a 8 mil processos por magistrado. Portanto, a primeira medida substantiva a ser tomada deveria ocorrer na área dos recursos humanos.

As mudanças precisam obedecer a uma escala de prioridades. Nesse caso, urge atacar o primeiro gargalo, que é a primeira instância, onde tudo começa. Em 2007, um estoque de 29,5 milhões de processos velhos se juntava aos 10 milhões de novos casos que se iniciam por ano. Portanto, a área do primeiro grau carece de maciços investimentos. A taxa de congestionamento na Justiça de primeira instância é da ordem de 75,45%, caindo esse índice para 57%, em média, na segunda instância, enquanto nos Juizados Especiais Estaduais, a taxa é de apenas 48,73%, se é que podemos usar a expressão "apenas". Precisamos aperfeiçoar os juizados com a presença obrigatória do advogado em todos os processos.

Além disso, parece cada vez mais consensual a idéia de mudança da lógica do sistema processual, que teria como efeito a filtragem de recursos, a fim de que parcela dos casos não precise ser encaminhada aos tribunais de segundo grau ou aos tribunais superiores, como ocorre em relação aos recursos de ofício por parte do Estado. O país está a exigir um modelo mais racional para atendimento das

demandas na perspectiva de redução das fontes de litigiosidade, velocidade nas decisões e aparelhamento dos conjuntos de servidores. A mudança das regras processuais, como se sabe, aguarda decisão do Congresso Nacional.

Questão relevante é a que diz respeito às grandes fontes de litigiosidade. A administração pública (federal, estadual e municipal) é a maior cliente do Judiciário. A cada ano de uma demanda, a aplicação de juros de mora é de 12%, o que, convenhamos, acaba se transformando em generoso meio de rolagem de dívidas públicas. Eis um grande negócio para muitos órgãos, entre os quais o INSS. Além disso, a Fazenda Pública tem direito a prazos diferenciados, além de contar com justiça especializada nos casos em que figure em ação. Urge criar mecanismos para controlar, fiscalizar e obrigar a área pública a cumprir os prazos da lei, como também as decisões judiciais, especialmente os precatórios.

Se os Juizados Especiais Estaduais constituem um avanço na estrutura, por sua maior agilidade, maior flexibilidade e proximidade às comunidades, o bom senso indica que devem ser multiplicados com a ressalva de que lutamos para seu aperfeiçoamento, tornando obrigatória a presença do advogado nesse espaço, visando melhor proteção do cidadão. Os Juizados Especiais Estaduais têm sido mais ágeis que os Federais porque foram criados bem antes, a partir de 1996, além de receberem mais investimentos. Seguramente as Varas Cíveis especializadas têm contribuído de modo mais intenso para garantir o acesso dos cidadãos à justiça. Da mesma forma, é consensual a idéia de estimular e consolidar as formas alternativas de administração e pacificação de conflitos como a mediação e a arbitragem. Não se pode esquecer de que a gestão do próprio Judiciário é passo importante que precisa ser dado!

A letra constitucional é farta na expressão das garantias do Direito. A Carta Magna apresenta substantivo acervo de princípios e garantias aos cidadãos. São inúmeros os artigos e incisos que tratam do Direito. Temos habeas corpus, mandado de segurança, hábeas data, mandado de injunção, assistência jurídica integral e gratuita. A Emenda Constitucional 45 garante, tanto no processo judicial quanto no administrativo, duração razoável e meios para garantir a celeridade dos processos. Estamos, portanto, plenamente garantidos quanto aos nossos Direitos. O que a sociedade exige é que todos tenham acesso a uma justiça mais ágil e, conseqüentemente, mais justa.

Luiz Flávio Borges D'Urso, advogado criminalista, mestre e doutor pela USP, é presidente da OAB-SP