

ASPECTOS RELACIONADOS A PESSOAS, AMBIENTES E PROCESSOS DE TRABALHO FAVORECEDORES DO ALTO DESEMPENHO DE UMA VARA FEDERAL DE COMPETÊNCIA PLENA — UM ESTUDO DE CASO

Aparecida Gonçalves Bandeira¹

RESUMO

Baseado em um estudo de caso, analisa os aspectos relacionados a pessoas, ambientes e processos de trabalho favorecedores do alto desempenho de uma Vara Federal de competência plena. Ressalta a busca do Poder Judiciário pelo alto desempenho, as mudanças ocorridas nos últimos tempos, a necessidade de se garantir eficiência ao Judiciário através de métodos modernos de gestão. Descreve a estrutura organizacional de uma Vara Federal de competência plena — a ambientação interna, a separação em setores, a divisão de tarefas e a gestão de pessoas — e sugere modificações com vistas ao aperfeiçoamento dos trabalhos desenvolvidos. Por fim, defende que, dentre os aspectos discutidos, merece destaque o pessoal, já que a prestação jurisdicional só será eficiente se gestores e servidores estiverem empenhados em buscar o aperfeiçoamento dos serviços oferecidos pelo Poder Judiciário.

PALAVRAS-CHAVE: alto desempenho, vara, gestão.

CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

Nos últimos tempos, surgiram vários modelos de gestão das organizações, cada um baseado num conjunto de valores, que, por sua vez,

determinam a maneira como se norteia a administração. A gestão das organizações pertencentes ao setor público, menos flexível que o privado, tem demonstrado uma evolução mais lenta e mais conservadora, mas de todo modo há evidências muito contundentes sinalizando que aquelas não são refratárias a essas inovações administrativas.

Durante muitos anos, toda a atividade administrativa desenvolvida pelo Estado notabilizou-se pela adoção de um modelo burocrático caracterizado pela centralização do poder, rígida determinação das funções e dos procedimentos, hierarquização das relações e pelo uso excessivo de formalismos. Contudo, com o passar do tempo e as mudanças ocorridas em praticamente todos os aspectos da vida social, a burocracia deixou de oferecer uma resposta que contentasse os cidadãos, sobretudo no que diz respeito às exigências de celeridade e eficiência dos serviços prestados.

Diante desse anseio, cada vez menos velado, vários órgãos do setor público passaram a buscar um modelo de gestão mais próximo daquele adotado pelo meio empresarial, ou seja, que optasse pela fragmentação das unidades administrativas, pela clara definição dos padrões de *performance*, pelo foco nos resultados e pela importância atribuída ao uso eficiente dos recursos disponíveis.

Talvez o maior desafio dessas inovações consistisse em atribuir um perfil próprio às mudanças introduzidas no setor público, sobretudo porque os cidadãos não podem ser reduzidos a meros consumidores e são inegáveis as distinções entre tal setor e o privado. Em que pesem as diversas diferenças existentes, questões ligadas à liderança, à gestão de pessoas para aprimorar o capital humano de forma eficiente, à definição clara da política e da estratégia organizacional, à gestão das parcerias externas e dos recursos internos à organização, ao aumento da eficiência dos procedimentos de modo a melhor atender às necessidades dos

jurisdicionados e à comparação dos principais resultados planejados com os alcançados não podem ser ignoradas por ninguém.

Destaca-se nesse cenário a situação dos tribunais brasileiros, caracterizados por uma administração indisfarçavelmente burocrática, uma das principais razões, decerto, para a configuração da “crise de Judiciário” e da distância social entre os tribunais e os cidadãos.

A preocupação com o aperfeiçoamento dos trabalhos desempenhados pelo Poder Judiciário aumentou após a inserção do princípio da eficiência, através da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, entre os princípios que devem ser obedecidos pela Administração Pública, ao lado da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade.

Além disso, ante a insatisfação com o panorama do Judiciário que perdurava, o reformador constitucional, por intermédio da Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004, fez incluir no art. 5º da Constituição Federal o inciso LXXVIII, de modo a assegurar a todos uma duração razoável do processo, seja administrativo, seja judicial, bem como os meios que garantam uma tramitação célere.

Tais modificações indicam que, em meio a uma sociedade em constante mutação, o Judiciário não pode manter a mesma cultura organizacional de antes. Questões inovadoras sob o prisma jurídico são submetidas todos os dias à apreciação de nossos juízes, desembargadores e ministros, o que sinaliza não só as mudanças no âmbito social, mas a necessidade de uma gestão administrativa que se norteie pela busca de alto desempenho.

Em face dessas iniciativas do legislador e das frequentes críticas dos jurisdicionados e dos meios de comunicação em geral, tal poder recorreu a várias alternativas para fazer frente, sobretudo, à demora na prestação jurisdicional. Como consequência dessa busca, internamente,

destaca-se a implantação de vários programas de qualidade — alguns com resultados bastante satisfatórios, diga-se de passagem — e a adoção de uma política de gestão dos diversos recursos disponíveis.

Assim, tema de discussão de uns poucos a princípio, não demorou muito para que a procura pelo alto desempenho fosse encarada como bandeira de luta de vários tribunais. Sem dúvida, a consecução de tamanho objetivo somente é alcançável com o envolvimento de todas as unidades componentes de uma corte. Logo, cada vara, cada turma, cada gabinete, cada setor administrativo pode contribuir significativamente com o fim desejado. Aperfeiçoar a qualidade da prestação dos serviços de um deles não implica só melhorar o desempenho de uma unidade, mas contribuir para a melhoria de todo o Judiciário.

Para tanto, novas alternativas precisam ser buscadas e testadas. Se aprovadas, devem ser imediatamente implementadas. Por melhores que sejam as ideias e os projetos, o cidadão somente perceberá as inovações quando procurar a secretaria de uma vara e sentir as melhorias.

Com o objetivo de corresponder a esse anseio, nos últimos anos, a Justiça Federal, por exemplo, priorizou sua interiorização com a criação de novas varas, várias delas privativas, a adoção de feitos digitais, o aperfeiçoamento da estrutura organizacional, a implementação de programas voltados para o bem-estar dos servidores, entre várias outras iniciativas.

Dessa forma, resta procurar novos métodos de gestão, objetivando garantir a eficiência do Judiciário e a celeridade do processo, sem perder de vista que, mesmo dependendo de um orçamento escasso, detendo um poder de decisão restrito à área de jurisdição e se estando adstrito às determinações oriundas do tribunal, muito pode ser feito no cotidiano para aprimorar o desempenho de uma serventia.

Assim, mostra-se inadiável se indagar sobre quais seriam os

aspectos determinantes a serem observados para se obter um alto desempenho de uma Vara Federal e, em especial, de uma de competência plena, uma vez que estas reúnem processos cíveis, criminais (inclusive os em fase executiva), de execução fiscal e os submetidos ao rito dos Juizados Especiais, o que exige não só uma estrutura organizacional harmoniosa, mas também um preparo especializado dos servidores.

Gerir com eficácia setores tão diversos implica coordená-los para que todos desenvolvam a contento seu trabalho, sem que um não receba toda a atenção em detrimento de outros. Acrescente-se a isso a necessidade de se estabelecerem rotinas de trabalho personalizadas, de acordo com as peculiaridades de cada setor. Cada um deles deve ser pensado individualmente, mas a integração da vara deve ser mantida.

De modo específico, para se permitir a realização de uma análise percuciente dos aspectos determinantes para a gestão eficaz de uma Vara Federal de competência plena e, principalmente, identificar as medidas a serem adotadas, é imprescindível se fazer um levantamento das implicações teóricas que envolvem tal assunto, bem como seus aspectos práticos.

Imbuído desse propósito, buscou-se, através desse estudo de caso, analisar aspectos relacionados a pessoas, ambientes e processos de trabalho favorecedores ao alto desempenho de uma Vara Federal de competência plena. Para tanto, faz-se necessário debruçar-se sobre os instrumentos de uma gestão eficaz: as ferramentas úteis, a importância do planejamento estratégico e a busca pelo contínuo aperfeiçoamento dos serviços. Considera-se, ainda, de fundamental importância se analisar a estrutura organizacional de uma Vara Federal dessa natureza, sobretudo no que diz respeito à separação em setores, ambientação interna, divisão de tarefas e gerenciamento de pessoas.

1 O ESTUDO DE CASO

O tema em discussão ainda não foi explorado por um considerável número de estudiosos — menos por sua importância e mais pelo seu caráter prático. Cada gestor vai reconhecendo sua maneira de debelar as dificuldades em lidar com essa espécie de Vara Federal sem que nada ou quase nada fique registrado.

Todavia, tal constatação, longe de inibir a escolha do tema, torna-o mais desafiante. Nesses termos, fácil é verificar que muitas das propostas aqui apresentadas advêm da troca de experiências entre os integrantes de uma dessas varas. Em decorrência, sobretudo, da pouca literatura sobre o assunto e da possibilidade de investigação das características significantes de experiências vivenciadas, preferiu-se optar pelo estudo de caso.

Nesse momento, importa destacar que a Justiça Federal de primeira instância na 5ª Região² compõe-se de 79 Varas Federais Comuns, nas quais tramitam ações cíveis, criminais e executivos fiscais, e Especializadas. Dentre estas, temos as Varas Criminais, as de Execução Fiscal e os Juizados Especiais.

Poucas, no entanto, possuem competência plena. Detém essa característica apenas a Vara Federal Comum, que reúne todos os tipos de ação, inclusive as de Execução Criminal, além de possuir competência para os feitos do Juizado Especial Federal. Será tomada como referência neste trabalho a 17ª Vara Federal da Seção Judiciária de Pernambuco, que é uma Vara de Competência Plena, possuindo, inclusive, Juizado Especial Adjunto no qual correm apenas feitos digitais.

O primeiro desafio consistiu em estabelecer quais seriam os aspectos que, de fato, iriam contribuir para a obtenção do alto desempenho. Isso, certamente, não seria evidenciado sem que antes se definisse o que

seria “alto desempenho”. Na busca por essa resposta, chegou-se à conclusão de que o desempenho somente pode ser considerado alto quando ultrapassa os limites do patamar esperado em virtude dos resultados obtidos não só pelas pessoas que interferem diretamente no processo de desempenho, mas também pela própria comunidade circundante³.

Para se divisar melhor o contexto em que está inserida a 17ª Vara Federal de Pernambuco, faz-se necessário um esboço histórico e ambiental. A mencionada vara foi criada em 2003, através da Lei nº 10.772, e instalada em 26 de fevereiro de 2005, por intermédio da Resolução nº 2. A principal razão para sua criação foi o considerável número de feitos em trâmite na 8ª Vara Federal, também situada na Subseção Judiciária de Petrolina.

Assim, as primeiras ações recebidas na 17ª Vara foram provenientes da 8ª. De fato, tal resolução instituiu que 50% dos feitos, preferencialmente os mais recentes, em andamento na 8ª Vara Federal fossem redistribuídos para a nova vara, observando-se as vinculações legais e a competência privativa para as execuções penais (art. 5º). Esse critério, por não poder ser aferido objetivamente, gerou muita desconfiança e descontentamento entre os primeiros servidores e magistrados que vieram fazer parte da 17ª Vara.

Os servidores que passaram a ocupar a função de supervisão também são oriundos da 8ª Vara. Como ocorre com todas as Subseções Judiciárias da 5ª Região, a rotatividade de servidores é intensa, porque, por via de regra, o servidor que assume um cargo na Justiça Federal o faz no interior, fixando domicílio nessas cidades somente em raros casos. Dessa maneira, essas Varas Federais se ressentem por “preparar” os servidores para trabalharem na capital. Da mesma forma, dá-se com os magistrados: desenvolvem seus trabalhos por pouco tempo nas Subseções longínquas, como Petrolina, haja vista preferirem morar na capital ou em uma cidade

mais próxima a esta. As mudanças são frequentes, e a descontinuidade do serviço é uma constante.

Todas essas questões, aliadas à complexidade em lidar com uma gama de processos tão distinta, justificam o esforço de compreensão. Debruçar-se sobre as medidas adotadas na 17ª Vara Federal de Pernambuco conducentes ao alto desempenho representa repensar todo o processo de trabalho desenvolvido e uma oportunidade para submeter à apreciação dos interessados todas as ações desempenhadas.

No intuito de se identificar os comos e os porquês de a mencionada vara poder ser reconhecida como uma vara de alto desempenho, nesse contexto específico, buscaram-se relacionar aspectos determinantes que se caracterizassem pela abrangência, sendo sintetizados os seguintes: ambiente de trabalho, divisão de tarefas, gerenciamento de pessoas, clima organizacional e controle do conteúdo do acervo. Essa, com certeza, foi uma das decisões mais tormentosas, pois a relação desses pontos interferiria diretamente na qualidade das informações da problemática investigada.

2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA VARA FEDERAL DE COMPETÊNCIA PLENA

Todas as mudanças pensadas para o Judiciário somente se tornam concretas quando suas menores unidades — as varas — começarem a implantá-las. Se não forem buscadas soluções para os problemas vivenciados no cotidiano destas, com certeza, ficará mais difícil debelarmos as situações aflitivas das altas Cortes. Como iremos reduzir o tempo de tramitação dos processos, se ignorarmos o período compreendido entre a distribuição e a sentença? Se não procurarmos agilizar a produção de provas? Se não buscarmos otimizar os procedimentos da Secretaria? Não

devemos primar por um melhor atendimento ao jurisdicionado em primeira instância, onde o acesso é mais fácil?

O perfil do Judiciário não se alterará se não houver uma melhoria contínua em todos os seus níveis. A primeira instância, assim, assume um papel ímpar, porque, obviamente, é aqui que as ações são ajuizadas. Se não for prestada uma atividade jurisdicional de qualidade nesse momento, possivelmente todo o resto ficará comprometido ou, pelo menos, com mais uma atribuição difícil de se desincumbir: buscar recuperar o tempo desperdiçado.

Nesses termos, urge se implementar as medidas entendidas como pertinentes para se aperfeiçoarem os processos de trabalho de cada vara no intuito de lhe conferir um alto desempenho. Surge, assim, um leque de possibilidades que podem ser escolhidas para tanto. Dentre elas, destacamos como imprescindíveis as seguintes: a ambientação interna, a separação em setores, a divisão de tarefas e a gestão de pessoas.

2.1 A Ambientação Interna

O ambiente de trabalho, do ponto de vista físico, assume também importância capital para o bom desenvolvimento dos trabalhos por duas razões principais: primeiro, porque o servidor se sente valorizado, o que se reflete na sua qualidade de vida, e, segundo, porque os jurisdicionados, mesmo que no plano do inconsciente, relacionam a qualidade da prestação dos serviços ao ambiente de trabalho e à modernidade dos móveis e equipamentos. O que vemos, incontestavelmente, influencia o que sentimos.

Assim, se a informação visual comunica de modo não verbal, mas com muita intensidade, pequenas mudanças podem trazer um resultado muito benéfico ao local de trabalho, tanto no que diz respeito

ao aspecto organizacional quanto aos aspectos de saúde e arrumação. Assim, ao se definir o arranjo do mobiliário e dos equipamentos, não se deve descuidar do seguinte: eficiência, conforto, comunicação, fluidez do trabalho, posturas e movimentos corporais adequados e interação social.

A funcionalidade de uma vara pode ser afetada se ela não tiver uma apresentação bem projetada. Para tanto, faz-se necessário se identificar as unidades organizacionais e os elementos de relacionamento entre essas unidades a fim de se proporcionar um fluxo de comunicação eficaz num ambiente previsível e coerente. Questões, por exemplo, como utilização com eficiência da área disponível, ambiente agradável e adequado a visitantes, flexibilidade em caso de modificações do fluxo das atividades e espaço suficiente entre as estações de trabalho de forma que permita um acesso fácil e seguro devem ser observadas.

Nada disso será atingido sem que se racionalize a disposição de pessoas, móveis e equipamentos no sentido do fluxo de trabalho. Setores que apresentem um fluxo recíproco de informações não devem estar distanciados. O balcão de atendimento, por exemplo, deve ficar bem visível ao público e fora do alcance da visão dos servidores, para que não desvie a atenção destes, enquanto as prateleiras com processos, impressora, máquinas xerocopiadoras e demais utensílios devem estar dispostos próximos aos servidores que deles se utilizem com mais frequência. Essa opção permite, ainda, uma rápida supervisão dos servidores e jurisdicionados.

Na escolha por novos equipamentos e tecnologias, não se pode perder de vista as normas de segurança, inclusive o impacto causado sobre a saúde dos servidores.

Outra preocupação deve consistir no combate a agentes químicos, físicos e biológicos cuja ação possa ocasionar danos à saúde de quem frequenta o ambiente, daí a razão para se estabelecerem períodos para

limpeza, no qual devem-se priorizar as causas da sujeira, e não apenas aquela aparente.

Condições de iluminação e ventilação, indispensáveis para se garantir também conforto, não podem ser desconsideradas. Uma iluminação mal dirigida sobre a mesa de trabalho pode ocasionar mal-estar ao servidor, por exemplo.

A contribuição de todos para um ambiente de trabalho seguro e saudável passa, necessariamente, pela análise não só de equipamentos e tecnologias, mas também pela análise de tarefas, sistemas e organização de trabalho.

Um dos aspectos que influenciam a aparência do ambiente interno e repercutem na produtividade do servidor é a organização da mesa de trabalho.

Uma mesa entulhada de processos, papéis, pequenas anotações, objetos pessoais causa uma impressão desfavorável do servidor e contribui para desmotivá-lo. Útil é, assim, definir momentos, de acordo com a necessidade do grupo, em que se deve retirar tudo o que está em cima da mesa e dentro de gavetas, descartando o que é supérfluo. Desnecessário salientar a importância de ter critério e ser crítico nessa hora. Depois, torna-se imprescindível fazer uma manutenção diária, gerando uma predisposição para a qualidade.

O excesso de papéis pode ser superado se optarmos por deixar em cima da mesa apenas aqueles referentes às tarefas em andamento. Tudo o que disser respeito a atividades já realizadas ou que ainda serão desenvolvidas pode ocupar um lugar nas estantes e nas gavetas.

Também merece atenção especial o uso do material de expediente, como canetas, cliques, perfuradores, grampeadores, etc., que devem ser ordenados para que fiquem ao alcance da mão e num lugar bem visível, facilitando sua localização e seu uso. É preciso se

criar, ainda, a cultura de que é desnecessário que cada Setor possua um minialmoxarifado, pois, se o estoque de material de expediente estiver devidamente ordenado e concentrado em um mesmo armário, haverá maior comodidade e conforto. Inegavelmente, a organização pessoal irá se refletir na organização de todo o ambiente.

No dia a dia, estabelece-se uma relação estreita do usuário com sua mesa de trabalho, daí ser importante valorizar a utilização de objetos pessoais, como porta-retratos, vasos de flores, porta-lápis personalizados, calendários, etc., que contribuem para que o indivíduo se identifique melhor com aquele espaço. O único cuidado, nesse caso, é que o exagero de alguns objetos, principalmente no que se refere a tamanho, agrida o equilíbrio de um ambiente compartilhado por várias pessoas.

Merece também atenção especial a divisão dos processos nos escaninhos. Dentre os vários critérios que podem ser adotados, a 17ª Vara, considerando todas as suas peculiaridades, optou por numerar todas as suas estantes, de modo a não haver repetição numérica na Secretaria. Como há a possibilidade de ser necessário inserir ou retirar alguma estante, preferiu-se não seguir uma sequência rígida, o que implicaria renumerar todas as estantes e, conseqüentemente, recadastrar todos os processos quando uma delas fosse inserida ou retirada. Desse modo, convencionamos que as estantes de nº 1 a 5 pertenceriam ao Setor Criminal; as de 6 a 39, ao Setor de Execução Fiscal; as de 40 a 50, ao Setor de Execução de Sentença; as de nº 51 a 55, ao Setor de Conhecimento; e as de 56 a 60, ao Setor de Procedimentos Especiais. Cada Setor, no entanto, não possui de fato todas essas estantes, mas a possibilidade de tê-las permite uma margem para o aumento ou a redução do Setor sem repercutir na arrumação de todos os outros.

Definido isso, estabelecemos que cada prateleira da estante corresponderia a um número e que cada pilha de processo existente nessa

prateleira se relacionaria a uma letra. Assim, todas as nossas estantes teriam cinco prateleiras, cada uma com três pilhas.

A partir do momento que passamos a cadastrar os processos no sistema de acompanhamento processual, fazendo referência à estante, à prateleira e à pilha que poderiam ser encontradas, o número de processos que não podiam ser localizados foi reduzido sensivelmente.

Vale salientar, ainda, que se dividiram as estantes em dois grupos, visualmente identificado por cores distintas na nomeação de cada pilha: aquelas cujo andamento do processo está dependendo da atuação da Secretaria e aquelas cujos autos estão dependendo da resposta de algum órgão externo. Assim, o número de cada estante está indicado pela cor branca, e existem estantes nas quais a identificação de todas as pilhas é amarela (o andamento do processo depende de nosso trabalho) e aquelas cuja identificação de todas as pilhas é azul (os autos estão aguardando alguma resposta externa). Primou-se por deixar a última prateleira de cada estante vazia a fim de facilitar uma nova padronização, na hipótese de se ter de redefinir a organização das pilhas em uma mesma estante. Além do que, cada etiqueta de identificação das pilhas está plastificada para garantir a conservação e fixada com fita adesiva, o que permite fácil remoção.

Os murais existentes, por seu turno, seja os informativos, seja os de fotos, devem ser periodicamente atualizados. Revelou-se muito profícua a iniciativa de dividir o mural informativo com fita colorida para separar os diversos espaços: avisos, cursos, informações diversas, momento lúdico, pensamento da semana.

Os quadros de avisos revelam-se um canal de comunicação muito eficiente entre os servidores, razão pela qual devem ser bem geridos. As informações veiculadas, certamente, causarão algum impacto no grupo, principalmente em face dos comentários decorrentes. Assim, é preciso

selecionar bem os textos que serão disponibilizados, sobretudo para não contradizerem os objetivos da instituição. Além do que, uma boa comunicação presta-se também para consolidar a identidade do grupo e fomentar o compromisso com os objetivos firmados. Enfatize-se, ainda, que, apesar das vantagens da comunicação por meio eletrônico, os murais, nos moldes que os conhecemos, têm grande valia.

O espaço destinado ao público externo deve ser amplo, sinalizado, prático e, sobretudo, com condições de dar um mínimo de conforto a todos que a ele recorrem, razão pela qual deve haver preocupação com número de cadeiras, utilização de máquina de senhas, acesso fácil a banheiro e — por que não? — a água e a café. A disponibilidade de revistas atualizadas evita o enfado daqueles que precisam esperar pela conclusão de algum serviço, e uma música ambiente — em regra escolhem-se músicas clássicas — torna o atendimento mais acolhedor.

O atendimento deve estar equipado com pelo menos um computador potente e dispor de uma lista interna de telefones e uma externa de endereços e telefones, de modo a facilitar o fornecimento de informações. Se tiver sido confeccionada alguma cartilha sobre procedimentos, deve também estar disponibilizada.

É importante que seja colocado nesse local, normalmente em quadros de aviso, além de informações como as referentes a horários de atendimento, formas de contato eletrônico, pautas de audiência, aquelas concernentes à gestão da vara, como, por exemplo, gráficos de desempenho. Na 17ª Vara, optamos por tornar públicos os números referentes a processos em tramitação, processos baixados, processos remetidos ao Tribunal/Turma Recursal, audiências realizadas e a sentenças proferidas, pois essa medida se revela um ótimo recurso para demonstrar aos que aí recorrem o reflexo dos trabalhos em representação gráfica.

Também não se pode prescindir de caixas de sugestões, que devem conter formulários prontos com os itens de avaliação dos serviços prestados a serem inquiridos, redigidos de maneira clara e objetiva, em quantidade razoável para que o jurisdicionado não se sinta desencorajado a participar, e dispor de um campo em aberto destinado para quaisquer outras críticas, dúvidas, elogios que considere importante registrar. Tal caixa deve ficar em um local visível, próxima à caneta, e de preferência acompanhada com gráfico indicativo da apuração das respostas anteriores e das sugestões adotadas pela vara para a melhoria dos serviços, a fim de se estipular a avaliação e, conseqüentemente, resolverem-se pequenos problemas corriqueiros, o que, por sua vez, contribui para a melhoria da qualidade de todo o serviço oferecido.

Quanto à decoração, deve-se também nesse ambiente se primar pela sobriedade, até porque não é recomendável se valer de muitos objetos, mas, decerto, a aquisição de algumas peças de arte, sobretudo aquelas referentes à região ou de artistas nativos, como quadros e gravuras, e de algumas plantas favorece a identificação do jurisdicionado com o ambiente. Não devemos esquecer que esse espaço deve ser um indicativo das condições ambientais positivas e que de nada adiantará essa organização se o fluxo de trabalho não for racionalizado.

A adoção dessas medidas influi consideravelmente para que se evite o desperdício de tempo em busca de objetos e documentos e conduza a uma disposição dos móveis e equipamentos mais harmônica, acarretando melhor aproveitamento do espaço que sobrou, maior segurança, facilidade na limpeza e na manutenção e, principalmente, melhorando o atendimento ao jurisdicionado.

Quando se define o *layout* da vara, está se definindo sua forma e aparência. Por melhor que seja, a necessidade de rearranjo surge quando se constata congestionamento, tanto de móveis como de máquinas ou de

peçoal, ou, ainda, há distâncias consideráveis a serem percorridas, ou se verifica dificuldade de controle do fluxo de trabalho e de servidores.

Conclui-se que um bom arranjo físico é definido em função do contexto em que se está inserido e extrapola o campo da decoração, pois todos os elementos do *layout* influenciam uns nos outros. Além disso, a coerência estrutural, do ponto de vista físico, deve estar em harmonia com a estratégia dos processos de trabalho.

Até as cores predominantes no ambiente interferem no estado de ânimo das pessoas, sobretudo porque têm o poder de remeter a sensações diversas, segundo o estudo da sua dinâmica, razão pela qual tantos profissionais estão recorrendo ao uso combinado delas com o intuito de proporcionar sensações agradáveis e resultados positivos não só no que diz respeito ao aspecto físico, como também ao psicológico. Assim, à medida que interferem em elementos que transcendem o embelezamento, passam a exercer um papel mais importante ainda na composição de um ambiente. Por outro lado, não se pode minimizar a importância que assumem as cores para uma eficiente sinalização, sobretudo quando utilizadas para agrupar assuntos semelhantes.

Também não se pode deixar de considerar que as novas tecnologias de informação são, hoje, um instrumento indispensável nas reformas estruturais de qualquer setor, sobretudo por se prestarem para encurtar tempo e distâncias, sendo de fundamental importância as questões atinentes à gestão de manutenção de instalações, sistemas e equipamentos eletrônicos. No âmbito do Judiciário, haja vista o sucesso dos Juizados Especiais Digitais, o número de visitantes a páginas como as do Superior Tribunal de Justiça e do Supremo Tribunal Federal e o número de certidões de antecedentes criminais obtidas diretamente nas páginas de nossos diversos tribunais demonstram que tais inovações tecnológicas constituem uma ferramenta estratégica para uma melhor

e mais eficaz administração dos recursos disponíveis, contribuindo sobremaneira para a transparência, eficiência e celeridade do sistema e para o acesso à Justiça.

Quando interage com o público, através de uma *home page*, por exemplo, a instituição divulga mais facilmente informações sobre o próprio órgão e sobre os serviços oferecidos, campanhas de interesse, dados estatísticos, entre outros, e forma na opinião pública uma “imagem organizacional”, razão pela qual se deve investir para que esta seja favorável e que se estabeleça e seja entendida, reconhecida e interpretada pelos que a acessam com a finalidade de compromisso social e comunitário, a serviço da sociedade, e não da própria organização⁴.

A reutilização de dados já armazenados, o controle dos atos já realizados, a automatização de tarefas repetitivas, a produção eletrônica de documentos e o acesso às informações disponibilizadas para consulta, entre tantas outras contribuições que a infraestrutura informatizada pode oferecer, já é uma realidade da qual não podemos prescindir.

O uso das tecnologias de informação e de comunicação no funcionamento dos tribunais deve ter em conta as vantagens de custo/benefício e de produtividade dos sistemas judiciários, a aceleração dos procedimentos judiciais no que se refere ao conhecimento e ao tratamento da informação, a padronização proporcionada, o reforço da segurança dos dados, a garantia de confiabilidade no funcionamento, a integração a diferentes tipos de aplicações e tecnologias e o favorecimento à troca de informações através do acesso à base de dados como o Bacenjud, Sinic, Cnis ou Infojud.

Por outro lado, não se pode perder de vista que a eficiência não se obtém apenas com a rapidez na absorção de novas tecnologias, mas também com um aproveitamento racional das já existentes e que o uso das tecnologias de informação reduz o custo do processo, tanto para as

partes como para o Estado, influenciando a melhoria da qualidade de vida dos que recorrem ao Judiciário, além de aproximar a Justiça do cidadão.

Todas as instituições correm o risco de se tornarem desatualizadas se não investirem numa tecnologia eficaz, que deve ser implementada através de um processo adequado de formação do capital humano. Proporcional ao investimento em tecnologia deve ser o investimento no aprimoramento do servidor, pois não basta apostar no equipamento, relegando a um segundo plano a flexibilidade da organização e da mão de obra. Além do que, o treinamento pode diminuir resistências, suprir a lacuna cultural e preparar os servidores para o desenvolvimento de habilidades compatíveis com o novo tipo de papel que deve assumir.

Mas as inovações tecnológicas é um dos elementos que fogem à competência gestora da vara do mesmo modo que tantos outros. Como esta é uma das unidades integrantes do foro, a qualidade de seus serviços será mais facilmente obtida se houver compatibilidade entre suas aspirações e as da diretoria do foro. Por exemplo, depende muito mais desta tornar as instalações mais cômodas, seguras e acessíveis, através de elevadores e escadas em bom estado de conservação e uso, além da colocação de rampas de acesso para deficientes motores. Outro aspecto que não pode ser desconsiderado é a necessidade de se utilizarem sinais de indicação, elemento indispensável para se permitir a todos encontrarem, de forma segura e rápida, o serviço que buscam, sem o acréscimo de dificuldades e inconvenientes. A adoção dessa medida não descarta a existência de pelo menos um posto de informação, situado na entrada principal do foro, sob a responsabilidade de servidores que tenham um conhecimento geral acerca do funcionamento do sistema judicial. Outra medida proveniente da administração do foro que tem forte impacto na atuação da Secretaria é a concessão do serviço de cópias reprográficas a

profissionais privados, principalmente pelos seguintes motivos: evita que o servidor tenha de deixar de lado suas tarefas para satisfazer esse tipo de necessidade, reduz o congestionamento de servidores interessados em fazer uso da máquina fotocopadora e a preocupação com o recolhimento de pequenas quantias oriundas da prestação desse serviço. Não se pode olvidar, ainda, das facilidades decorrentes de se ter uma agência da Caixa Econômica Federal, banco responsável pela arrecadação dos valores transacionados, e até mesmo um caixa eletrônico do tipo multibanco. Uma sala de advogados equipada, na qual o representante da parte possa redigir e imprimir uma petição rapidamente nas dependências do foro, também se mostra muito importante.

2.2 A Separação em Setores

A distribuição do patrimônio humano, a disponibilidade de móveis e equipamentos de informática, bem como o acervo processual e a estratégia a ser desenvolvida, são os principais elementos que devem ser levados em conta no momento de se definir a estrutura interna de uma vara.

Quando se trabalha numa Vara Especializada, pode-se estabelecer uma compartimentalização do acervo processual por dígitos, ou seja, utiliza-se como critério de separação o último número do processo, de modo que todos os servidores façam de tudo um pouco. Essa divisão tem duas grandes vantagens: permite que todos tenham uma visão do desenrolar de todo o processo de trabalho, o que evita a repetição e permite o acompanhamento do resultado, além de facilitar o controle, já que não há dificuldade em se identificar quem é o responsável pelo trâmite de tal processo. Outra possibilidade consiste em separar o acervo processual por tarefa a ser executada, medida que se revela profícua,

desde que se disponha de um rígido controle do trâmite processual através do sistema de acompanhamento informatizado, e servidores propensos a desenvolverem tarefas repetitivas, uma vez que, nesse caso, teremos uma equipe que trata apenas de confecção de expedientes, outra de minutas de despachos e decisões, outra de juntadas, outra de carga e descarga, etc.

No entanto, quando se dispõe de ações tão diversas quanto as encontradas numa vara comum, a incidência de equívocos será fatalmente muito maior se optarmos por um dos sistemas apontados, sobretudo em virtude da diversidade da matéria discutida. De fato, como ressaltamos antes, não podemos desconsiderar o patrimônio humano. Por maior qualificação técnica que tenha os servidores, dificilmente iremos encontrar uma equipe que apresente a mesma desenvoltura em processar uma ação de Embargos à Execução Fiscal e uma Ação Civil Pública, por exemplo.

Dessa forma, tomando-se por referência a 17ª Vara Federal mencionada, preferiu-se dividi-la em três setores: Criminal, Execução Fiscal e Cível⁵. Este, por sua vez, subdivide-se em Conhecimento, Execução e Procedimentos Especiais. Adjunto, tem-se ainda o Juizado Especial Federal. Essa opção indica que não se inovou nesse aspecto. De fato, essa é a divisão normalmente encontrada nas varas comuns e preferimos mantê-la por diversos motivos. Dentre eles, podemos apontar o nível técnico especializado dos servidores que desempenham o papel de supervisor, ou seja, possuem uma função comissionada.

O Tribunal Regional Federal da 5ª Região não estabelece uma maneira de estruturar uma vara, mas dá um norte quando define as funções comissionadas. A legislação que cria uma vara dispõe sobre o quadro de servidores e também as funções comissionadas, logo pode ser usado o critério hierárquico para se moldar a estrutura organizacional.

Todavia, deixamos de relacionar esse requisito como importante para a formação de uma vara por não haver imperiosa necessidade de as funções comissionadas serem desempenhadas pelas pessoas cujas atribuições foram privilegiadas pela legislação, ficando a cargo da gestão da vara observá-lo ou não. Não estamos, assim, minimizando o peso da hierarquia na estrutura organizacional, mas relativizando o seu valor: ainda que muito utilizado e, com frequência, determinante, principalmente em órgãos de formação rígida como os que compõem a Administração Pública, acredita-se que não se pode perder de vista a discricionariedade predominante nesse ponto. Não se pode conceber que, em defesa do estrito cumprimento das disposições legislativas, comprometa-se a qualidade da atividade jurisdicional prestada, fim último de toda a atividade forense.

Quando se distribui o acervo processual por similitude entre as ações, traçamos um perfil para o servidor que deverá trabalhar com aquele tipo de processo. Embora atributos como atenção, rapidez e presteza sejam desejados em todos os setores, em alguns lugares eles são mais necessários ainda. Assim, o Setor Criminal requer um servidor que tenha um cuidado especial para lidar com a causa a fim de se evitar a arguição de nulidade; o Juizado Especial por ter processos apenas digitais, por sua vez, deve possuir servidores que interajam bem com informática; e o Setor de Execução Fiscal, por seu turno, precisa de servidores que sejam rápidos, haja vista o volume de processos. Essas características exemplificativas não podem ser deixadas de lado quando se define quem vai trabalhar em tal setor, sob pena de minar a motivação da equipe.

Uma das consequências dessa forma de estruturação é a necessidade de termos pelo menos dois servidores desenvolvendo as atividades em cada setor, pois, na ausência de um deles, o outro pode assumir suas funções sem causar uma sobrecarga de trabalho em outro

local. Não há, todavia, nenhum óbice para que o mesmo servidor atue em mais de um deles. O cuidado aqui deve residir na definição das tarefas a serem realizadas a fim de se evitar o acúmulo delas ou, ainda, a preferência pela realização de algumas de um mesmo setor.

Não se pode preterir, igualmente, a importância dada aos objetivos que se pretendem alcançar. Com certeza, em diversos momentos, haverá necessidade de se ajustar a colmatação dos setores às estratégias da organização daquele momento. Significa afirmar, então, que é necessário se dar flexibilidade à estrutura organizacional a fim de atender às contingências.

Não há como negar que é indispensável se manter o equilíbrio entre as condições que permanecem constantes no ambiente de trabalho e aquelas que são frequentemente afetadas pelas contingências externas. Como desdobramento de tal afirmativa, temos o reconhecimento de que fatores externos como implantação de novas Varas Federais, aumento de determinada demanda decorrente de planos econômicos e modificações legais provocam impactos na coerência da estrutura organizacional.

É necessário, pois, não se perder de vista a necessidade de se manter o dinamismo na estrutura da vara. Mas a ideia de flexibilidade deve ser limitada, pois se focar apenas as contingências pode ser tão prejudicial quanto se fixar numa estrutura rígida. Crê-se, dessa forma, que a escolha de uma certa estrutura justifica-se enquanto subsistem os fatores determinantes de sua existência. As constantes mudanças dos aspectos externos e internos impõem, em regra, novas adaptações da estrutura organizacional.

Por outro lado, verifica-se que se coloca como de primordial importância uma intensa comunicação entre os setores. Embora compartilhando o mesmo ambiente, existe uma tendência para que os servidores lotados em determinado setor maximizem seus problemas, ao

passo que reduz os enfrentados pelos outros. Também é corriqueiro e até conveniente que exista alteração no quadro de lotação dos servidores, outra razão pela qual é imprescindível que todos tenham uma visão do funcionamento de cada um deles. A integração também se faz necessária para que não tenhamos compartimentos isolados. Cada setor guarda sua autonomia, mas reflete a organização inteira. Todos utilizam o mesmo sistema de acompanhamento processual, os mesmos livros de registro, submetem-se às mesmas regras internas, daí a conexão entre eles dever estar fortalecida.

Outra questão que não se pode perder de vista é a que diz respeito ao tratamento isonômico entre os setores. Como não pode deixar de ser, em determinados momentos tem que se redobram as atenções sobre um deles em razão de fatores internos ou externos. Mesmo nesses momentos críticos não se deve deixar de considerar a atuação dos demais, negligenciando-os. Em contrapartida, também é nessas ocasiões que se pode avaliar se todos os outros podem desenvolver suas atividades rotineiras sem demandar tanto acompanhamento por parte do gestor.

Registre-se, assim, que são muitas as variáveis que podem ser levadas em consideração quando se opta por determinada estrutura organizacional e, no momento em que se perfectibiliza a escolha, foram selecionadas algumas variáveis ambientais para receberem um maior acompanhamento. Trata-se, logo, de uma opção arbitrária, baseada em circunstâncias específicas. Urge, no entanto, que se atente para a coerência que se deve manter entre a estrutura e a estratégia que se pretende desenvolver, de forma que possibilite a adoção de processos gerenciais compatíveis.

Se são colocadas em conjunto todas as propostas contemporâneas sobre flexibilização estrutural da organização, pode-se ter a ideia de um novo modelo organizacional emergente, útil como um ideal para se projetarem novas estruturas. Trata-

se de um modelo de organização descentralizada, com unidades autônomas que refletem, a princípio, o todo organizacional. São projetadas com base em equipes, com menos hierarquia, com responsabilidade compartilhada e um equilíbrio de poder dinâmico, construído no próprio processo de decisão. Os setores descentralizados são modulares, autônomos e independentes, mas com interdependência garantida por um mínimo de valores absolutamente compartilhados e por um sistema de comunicação intensiva. Coordenada do topo, a nova organização possui redundância em muitas tarefas, além de caracterizar-se por redução da gerência intermediária.

É a chamada organização modular, orgânica, celular, atomizada ou holográfica. A sua representação gráfica pouco tem a ver com o organograma clássico ou suas variações, assemelhando-se muito mais a um holograma.

[...]

A organização holográfica, por ser descentralizada e atomizada, possui em cada um de seus setores uma autonomia que tenta reproduzir, em grande parte, o todo organizacional. A organização se torna um conjunto de pequenas organizações, administradas com o máximo de interdependência. A conexão entre as partes se passa por um intenso sistema de comunicação, em que todas as informações são distribuídas igualmente por todos os setores. Como em um sistema holográfico, cada uma das partes tem a visão do todo e sabe bem o que se passa nas outras⁶.

A forma estrutural mais efetiva, conclui-se, só é válida por determinado período, pois está condicionada a fatores de diversidade ambiental interno e externo. Indiscutivelmente, sua validade pode ser sentida pelo grau de congruência entre ela, a estratégia e os processos gerenciais.

Releva destacar, por fim, a forma como é encarada a estrutura organizacional pelos servidores. É inegável que, após concretizada a opção por certa estrutura, e esta adequando-se aos parâmetros esperados, a tendência é que ela venha a se enrijecer com o tempo. Contribui de forma significativa para tanto a associação de valores e significados pessoais que lhe é creditada pelos servidores. Independentemente de que estrutura organizacional se adote, ela traz consigo sempre a perspectiva

de maior projeção pessoal, seja em termos econômicos, seja decisórios, seja de *status*, o que repercute nos relacionamentos internos. Os aspectos relativos à autoridade e à responsabilidade não podem, assim, ser descartados.

2.3 A Divisão de Tarefas

Identificadas as competências de cada servidor, tornou-se imperioso, além de superar as lacunas detectadas, conforme exposto adiante, nutrir as competências já existentes e difundi-las entre todos os integrantes da equipe como base para o desenvolvimento da estratégia⁷. Em síntese, fazia-se urgente utilizar adequadamente as competências disponíveis com a finalidade de se concretizar os objetivos estabelecidos.

Para tanto, tinha-se que decidir como gerir essas competências, com o necessário desenvolvimento e as modificações no processo interno de trabalho, para torná-lo eficiente e eficaz⁸, ainda que em condições constantemente mutáveis.

A compartimentalização em setores na vara já implica uma divisão das tarefas a serem realizadas, pois se distribui o acervo processual entre os servidores, e cada tipo de feito exige a adoção de determinados procedimentos. No entanto, todos os processos requerem distribuição, autuação, feitura de conclusão, confecção de expediente, juntada, publicação, remessa a algum órgão interno e externo, etc., o que se faz pensar na atribuição de determinadas tarefas a um certo servidor, com a finalidade de se minorar a ocorrência de equívocos e, por via de consequência, maximizar o desempenho eficiente. Com essa decisão, não se pretende estabelecer uma estrutura-padrão, mas delinear uma arquitetura orgânico-funcional de uma rede de papéis que será desenvolvida em cada setor.

Não se atinge tal finalidade se não forem alocadas as competências disponíveis da maneira mais apropriada e não se buscar suprimir as lacunas de competência identificadas. Ou seja, faz-se necessário articular e coordenar as diversas atividades, de modo que os servidores possam desempenhá-las com desenvoltura e convergir todos os esforços para o andamento satisfatório dos trabalhos e para a solução dos eventuais entraves surgidos, condições necessárias para a consecução dos objetivos estabelecidos.

Reconhecida essa necessidade, sobretudo em face da constatação da existência de retrabalho, dos “tempos mortos” dos processos, da falta de sincronia entre os integrantes dos setores, enfatizou-se a importância de se buscar realçar os valores institucionais e concretizar as metas estabelecidas, considerando as pessoas como capital humano e ativo estratégico. Quando são estabelecidos objetivos específicos, clarifica-se o papel de cada servidor no setor e, conseqüentemente, definem-se as regras de funcionamento interno e das tarefas de cada um dos participantes, que devem estar em consonância com as normas gerais, e são mais facilmente identificadas as escolhas a serem feitas.

A divisão de tarefas está estreitamente relacionada a características da personalidade dos servidores, a *status*, a conhecimento técnico, a mudanças e a adaptação e, em última instância, a integração entre objetivos individuais e institucionais. Ou seja, a divisão de tarefas envolve questões de diversas ordens, o que exige um cuidado especial e sensibilidade na forma de abordagem, até porque repercutem diretamente no clima e na cultura organizacional⁹. O ponto de equilíbrio não será alcançado sem que muitas escolhas sejam feitas e a discussão na ponderação da maioria das escolhas deve predominar. De toda sorte, é importante ficar claro que esse é um processo demorado que dispensa o uso de métodos autoritários e exige um sistema de consulta permanente

entre os servidores envolvidos, além da disponibilidade dos necessários instrumentos de trabalho.

Na 17ª Vara Federal, uma das maiores dificuldades enfrentadas dizia respeito à distribuição das tarefas mais complexas entre os servidores de um mesmo setor. Elas devem ser direcionadas para aquelas pessoas que buscam o desafio intelectual, não se satisfazendo com os trabalhos mais simples e repetitivos. Todavia, percebia-se na equipe que alguns, quando se deparavam com um caso inédito, sentiam-se muito incomodados, contaminando negativamente, muitas vezes, os mais próximos. Esse receio de cometer equívoco advinha não só do sentimento de proteção decorrente da rotina dominante, mas também da insegurança ou da falta de conhecimento e habilidade necessários para executar o trabalho. Para fazer frente a essa “ameaça” à posição ocupada pelo servidor, foi muito importante fortalecer a confiança e a autoestima de todo o grupo, através do elogio, do agradecimento, do reconhecimento pelo trabalho benfeito, desenvolver um espírito de parceria na equipe e, sobretudo, respeitar individualidades. Por outro lado, frustração decorrente da repetição de tarefas simples, manifestada por intermédio de descontentamento, atraso, absenteísmo e rotatividade não foi detectada.

No intuito de manter ou contribuir para um alto grau de satisfação com o cargo, optou-se por dividir as tarefas de modo condizente com as habilidades do servidor, numa política de valorização de talentos, o que exigiu um certo conhecimento sobre o perfil de cada um. Outra preocupação consistiu em variar as atividades, para contrabalançar as tarefas que requeriam mais conhecimento jurídico, por exemplo, com as mais mecânicas, até porque o fluxo de trabalho não poderia sofrer solução de continuidade na hipótese de afastamento de um dos integrantes dos setores. Procurou-se, por outro lado, não tolher a autonomia dos membros através de um padrão rígido de atribuições. Na verdade,

sempre se ressaltou que a divisão de tarefas representava um norte para ser seguido, estando sujeita a ajustes sempre que se julgasse conveniente pelos próprios componentes. Dessa forma, estimulou-se a integração dos membros do setor, possibilitando a substituição de um participante por outro, além da ajuda recíproca.

A divisão das tarefas dentro de cada setor atendia às exigências de um grupo formado de acordo com o fluxo de trabalho, que apresenta as seguintes vantagens:

As vantagens primordiais do agrupamento por fluxo de trabalho decorrem do fato de que ela integra todas as atividades necessárias à fabricação de um produto ou fornecimento de um serviço. Cada fluxo de trabalho distinto está totalmente encerrado no âmbito de um único grupo. Se os funcionários que desempenham diferentes funções ao longo da linha de montagem precisarem coordenar-se entre si para manter o fluxo de trabalho, podem fazê-lo sem dificuldade. Numa organização agrupada por similaridades no fluxo de trabalho, o trabalho tende a fluir de maneira uniforme.

Por favorecer a integração do fluxo de trabalho, este tipo de agrupamento também amplia a capacidade de adaptação da organização. As operações em uma das três linhas de montagem da empresa podem ser interrompidas sem afetar o restante da empresa¹⁰.

Cada setor contava com, no mínimo, dois integrantes e, no máximo, quatro, constituindo, assim, uma equipe pequena. Teóricos defendem que grupos de reduzido tamanho apresentam um desempenho melhor do que grupos maiores, em virtude da influência desencadeada pelas restrições físicas, distrações sociais, exigências de coordenação, mascaramento comportamental e difusão da responsabilidade, o que, por sua vez, acarretaria diminuição do bloqueio da produção, menor atividades para conservação do grupo e menor vadiagem social¹¹.

Mostrou-se muito salutar a prática de desenvolver ações junto aos servidores no sentido de desencadear a análise sobre práticas

antigas e, se necessário, alterar os procedimentos. As mudanças nunca produzirão os efeitos esperados se forem realizadas de forma brusca e sem o engajamento das pessoas envolvidas, daí a importância de os servidores serem persuadidos sobre a validade dos novos métodos de gestão e das vantagens decorrentes para o dia a dia forense. Contribui sobremaneira para esse repensar a divulgação de informações sobre o funcionamento do sistema e a utilização dos recursos disponíveis, a diferença de desempenho entre varas semelhantes e de postura de Seções Judiciárias diversas. Esses comparativos prestam-se para despertar sobre a possibilidade de melhoria e de mudanças e para demonstrar que os métodos e as práticas correntes não são os únicos possíveis.

Alcançado esse patamar de desempenho, caberia adotar as práticas necessárias para manter o alto nível. O impacto das tarefas desenvolvidas sobre a comunidade local fornecem um grau considerável de contribuição. Programas de formação sobre gestão para magistrados e servidores encarregados de setor ou que desempenham cargos de direção revelam-se um dos meios mais eficazes para tal, pois não podemos permitir que o desenvolvimento dos integrantes da equipe fique vinculado à própria iniciativa, sem contar com o incentivo por parte da instituição em que trabalha. Apenas destinar considerável quantia para aperfeiçoamento dos servidores não é o suficiente. Torna-se imprescindível possibilitar aos que se submetem a cursos aplicar o conhecimento adquirido no dia a dia como forma de introduzir mudanças na estrutura do trabalho, difundir a importância do constante aprimoramento, bem como compartilhar a aprendizagem.

Outro aspecto que não pode ser desconsiderado diz respeito ao exercício da liderança, conforme se depreende das lições do professor Paulo Roberto Motta¹²:

O aprendizado da liderança tem sido estimulado por causa de conclusões recentes sobre a eficácia gerencial, baseadas em alterações de comportamento de liderança. Essas conclusões

podem ser sintetizadas em seis grandes proposições:

- a. *Mudanças nos estilos de liderança gerencial afetam a eficácia da organização, mesmo considerando-se fatores não controláveis externos às empresas e que impõem limites gerenciais diversos.*
- b. *A liderança constitui um fenômeno grupal em que o compartilhamento do poder gerencial e a promoção do poder dos liderados são mais eficazes do que a prática da gerência na perspectiva individualista e heróica.*
- c. *A eficácia da gerência depende da habilidade de liderança de influenciar a percepção de liderados sobre objetivos e tarefas organizacionais, além de promover novas fontes de satisfação no trabalho.*
- d. *A liderança efetiva e compartilhada requer a mudança das expectativas dos liderados, tradicionalmente construídas na idéia de que o líder irá, por si só, comandar e se responsabilizar pelos destinos da organização.*
- e. *A eficácia da liderança gerencial é altamente dependente do estabelecimento de relações cooperativas com os liderados e caracterizadas por confiança mútua e lealdade.*
- f. *A liderança efetiva gera comprometimento e entusiasmo entre os liderados para o alcance de objetivos comuns.*

Sabe-se também que não se pode manter um alto nível de desenvolvimento dos trabalhos se for perdida de vista a qualidade de vida dos servidores. Assim, pode-se recorrer à música ambiente e à adoção da ginástica laboral como medidas para acentuar o bem-estar físico e emocional de todos.

A partir daí, surgiu a preocupação com a fixação de metas, que desencadeou indagações de diversas ordens: como estabelecer uma meta possível de ser cumprida num lapso de tempo estimado? E se ela fosse facilmente atingida? E se ela demorasse muito a ser concretizada, como se sentiria o grupo? Como comemorar a obtenção do resultado? Como agilizar o trâmite processual? Como evitar que não fossem suprimidas

fases processuais em busca da consecução de nosso objetivo? Como evitar os “tempos mortos” dos processos? Como sensibilizar todos os servidores? Como manter um alto desempenho?

De fato, o estabelecimento de metas não é tarefa das mais fáceis. Como defendido por vários estudiosos¹³, o desempenho é melhorado se forem definidas metas específicas e difíceis de serem atingidas, que representam um incremento em relação a metas já obtidas. Sem elas, é difícil manter o foco e, se forem muito difíceis de serem atingidas, geram desmotivação. Ademais, elas têm o condão de estimular as pessoas a desenvolverem estratégias eficazes para buscarem o objetivo perseguido, além de aumentar a percepção sobre o papel que cabe a cada servidor no dia a dia. Para tanto, exige-se aceitação e comprometimento deste com a meta, o que pode ser encorajado através da definição dela pelos próprios servidores, de sua publicidade, de clareza na sua explicação e de um constante monitoramento calcado numa acentuada troca de informações sobre o desempenho.

Imprescindível para defini-las, não é só o conhecimento da repercussão da fixação de meta no desempenho dos servidores e do clima organizacional, mas também considerar as incertezas provenientes do ambiente externo. Acrescente-se, ainda, que devem estar em fina sintonia com os objetivos estratégicos.

Assim, num primeiro momento, como se tinha como componente de nossa visão de futuro uma prestação jurisdicional célere, adotou-se como parâmetro de aferição da produtividade o número de sentenças prolatadas. Sucede que, depois de alguns meses, verificou-se que este não era um critério adequado porque não indicava o desempenho de todos os envolvidos. Além do mais, se houvesse uma grande demanda de decisões, o número de sentenças era reduzido, sem refletir realmente um baixo rendimento nos trabalhos. Acrescente-se, ainda, que, quanto

mais sentenças eram prolatadas, menor era a quantidade de processos conclusos para a sentença, o que impedia, obviamente, o incremento desse número. Diante dessas observações, conclui-se que, embora fosse um dado importante, o número de sentenças prolatadas não refletia a realidade da vara.

Resolveu-se, então, adotar um novo parâmetro: o equilíbrio entre o número de processos baixados e o número de processos em tramitação na vara. Esse critério, assim como o anterior, não dimensiona os aspectos qualitativos dos trabalhos desenvolvidos e, ainda por cima, focaliza apenas o último ato a ser realizado, em detrimento de outros tão relevantes para a efetiva prestação jurisdicional.

Com o correr dos meses, procederam-se o acompanhamento, a avaliação, a realização da meta estabelecida, e, depois de todas essas constatações feitas, elegeu-se como principal elemento de análise o tempo médio de tramitação do processo, deixando os outros critérios adotados para um uso subsidiário. Por ele, quanto menor o tempo de tramitação do feito, melhor é a produtividade. Esse dado mostrou-se mais consentâneo com a realidade vivenciada porque reflete todo o trabalho da vara, inclusive o executado pelos oficiais de Justiça. Durante todo esse período, independentemente do critério eleito, sempre se buscou uma estatística negativa: o número de processo em tramitação num mês deveria ser inferior ao do mês antecedente.

Sabe-se que a duração prolongada do processo pode comprometer a produção de provas, atrasar o julgamento de outros processos, aumentar os custos, denegrir a imagem do Judiciário e, em última instância, dificultar a realização da justiça. Para se contrapor a isso, adotou-se um conjunto de medidas tendentes a acelerar a resolução do litígio: tornar os procedimentos cartorários mais eficazes, em particular com a supressão de procedimentos estéreis¹⁴, concentração dos atos

processuais em audiência, papel mais ativo do juiz na condução da causa e na administração das provas, além de estabelecer e cumprir prazos e fazer relatório de atividades. Não podemos esquecer em momento algum que a lei, por si só, não pode deixar o sistema judicial mais justo.

Tecidas essas considerações, conclui-se que buscava, em última instância, formar uma equipe de alto desempenho. John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt e Richard Osborn¹⁵ apresentam os passos que devem ser seguidos para desenvolvê-la, aos quais se recorreu em diversas oportunidades:

- Comunique os padrões de alto desempenho.
- Defina o tom na primeira reunião de equipe.
- Crie um senso de urgência.
- Certifique-se de que os membros têm as habilidades corretas.
- Estabeleça regras claras para o comportamento da equipe.
- Como líder, seja exemplo do comportamento esperado.
- Encontre formas de obter sucesso inicial.
- Introduza constantemente novos fatos e informações.
- Certifique-se de que os membros passem muito tempo juntos.
- Dê *feedback* positivo e recompense o alto desempenho.

Todas essas inovações prestaram-se para reduzir o ranço burocrático ainda tão presentes nas estruturas do Poder Judiciário, que vem à tona por meio do apego a normas e procedimentos, hierarquização da estrutura, rigidez do organograma, excesso de formalidade e impessoalidade.

2.4 A Gestão de Pessoas

No que diz respeito à gestão de pessoas, tem que se considerar, de início, estar fora de sintonia com tantas inovações no meio administrativo,

o modelo burocrático, caracterizado por uma acentuada centralização de poder, rígida determinação das funções e dos procedimentos e hierarquização das relações profissionais. Não se concebe, nos dias atuais, a existência de problemas de comunicação entre níveis hierárquicos, relações individuais despersonalizadas, comunicação formal e distante, centralização exagerada, despreocupação com a motivação dos funcionários e do alinhamento das tarefas destes com os objetivos traçados. A maior dificuldade encontrada em praticamente todos os níveis do setor público para que essa nova postura, de há muito desejada, seja assumida refere-se à resistência a mudanças.

Como forma de debelar esses problemas e adotar um modelo de gestão mais direcionado à obtenção da qualidade e à satisfação do jurisdicionado, a Subseção Judiciária de Petrolina/PE aderiu ao Programa de Gestão por Competências desenvolvido pelo Conselho da Justiça Federal. Em decorrência, foram definidos sua missão, sua visão e seus valores, assim sintetizados:

Missão:

- Julgar as questões de interesse federal com rapidez e efetividade, solucionando os conflitos no âmbito da Subseção de Petrolina.

Visão:

- Alcançar até 2009 o reconhecimento da sociedade pela rapidez, efetividade, transparência e acessibilidade dos nossos serviços.

Valores:

- Comprometimento ético.

- Igualdade de tratamento ao jurisdicionado.
- Justiça e paz social.
- Transparência nas ações.
- Comprometimento com o serviço público.
- Envolvimento com a missão da instituição.
- Valorização dos integrantes da instituição.

De acordo com este programa, *missão* corresponde à razão de existir da organização. *Visão*, por sua vez, refere-se ao estado desejado pela organização num futuro próximo. *Valores*, por seu turno, referem-se àquilo que é tido como princípio ético. Tomando por norte essas diretrizes, foi possível cada vara estipular suas metas.

Em seguida, realizou-se um diagnóstico das competências¹⁶, a fim de se identificar o *gap* (lacuna) existente entre as competências relevantes para a obtenção do desempenho esperado e as competências já disponíveis na 17ª Vara e, logo após, reconhecer as necessidades de aprendizagem. Recorreu-se à autoavaliação para tanto. Cada um dos servidores foi instigado a indicar o grau de importância das competências para o desempenho das suas tarefas cotidianas e também o seu domínio em face de tais competências. Obtidos tais dados, tornou-se possível dimensionar as lacunas de competência existentes, com vistas à sua redução ou até mesmo eliminação, sempre tendo em mente que a finalidade desse levantamento é estimular o aprimoramento dos servidores para que os objetivos traçados para a vara sejam mais facilmente atingidos.

Ao se avaliar as discrepâncias entre as competências necessárias e as competências existentes na 17ª Vara, concluiu-se que se precisa incentivar nossa equipe a reduzir os “tempos mortos” dos processos, como medida mais eficaz para obter a celeridade processual. Em virtude dessa constatação, nas reuniões mensais, passaram-se a apresentar

gráficos de desempenho da vara, nos quais se podia avaliar a *performance* de cada setor, bem como a divulgação de vídeos e livros motivacionais. Além disso, iniciou-se uma verdadeira “campanha” no sentido de evitar etapas desnecessárias no trâmite dos processos e agilizar a confecção de expedientes, juntada de documentos e verificação de prazos. Ficou evidenciada também a necessidade de melhor interação com o público externo, motivo pelo qual se promoveu um curso presencial de Excelência no Atendimento e, em face da carência de atualização resultante de recentes inovações legislativas, também foram veiculados cursos de Direito Processual Civil, Direito Constitucional e Direito Tributário pelo sistema de videoconferência.

No setor público, infelizmente, não se tem a oportunidade de recrutar e admitir pessoas que já possuam as competências desejadas. Logo, resta apenas a possibilidade de desenvolvê-las em cada novo servidor que toma posse. O ingresso deste nos quadros do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, assim como nos demais tribunais, dá-se através de concurso público, no qual se exige apenas prova escrita, consistindo num processo de seleção idôneo, mas que não fornece nenhuma garantia de que o profissional seja produtivo e eficiente ao desenvolver determinadas tarefas, submetido a certas pressões, tampouco interaja satisfatoriamente com os colegas de trabalho e com o público externo. Além do que, em regra, no momento da lotação, esta ocorre de forma aleatória, considerando apenas a necessidade premente do serviço, não se indagando sobre experiências profissionais, habilidades ou expectativas.

Outra deficiência facilmente identificável afeta à área de gestão de pessoas, pois esta não dispõe, de ordinário, de recursos necessários para promover ou incentivar o desenvolvimento profissional e, por consequência, extinguir as lacunas de competência identificadas. Tanto

isso é verdadeiro que o mapeamento das competências realizado na 17ª Vara Federal não serviu para orientar o planejamento de ações de gestão de pessoas. Infelizmente, por enquanto, não há que se falar em educação corporativa, identificação e adoção de talentos, orientação de carreira, programa de remuneração, promoção e premiação e avaliação de capital humano. A área de gestão de pessoas, reconhecidamente, ainda não desenvolve uma ação sistêmica e estratégica, em que se priorizem as necessidades da organização. Dessa forma, só podemos contar com o conhecimento sobre gerenciamento de competência, em regra adquirido na prática cotidiana, o que repercute desfavoravelmente na concretização da estratégia organizacional. De toda forma, providências já estão sendo tomadas para que essa realidade seja alterada, como se pode sentir no modelo de gestão de pessoas para a Justiça Federal do Programa permanente de capacitação dos servidores da Justiça Federal, referente ao Biênio 2008/2009¹⁷.

Acrescente-se, ainda, que os instrumentos de avaliação disponíveis dos servidores — o Suades e o Proged — não podem oferecer uma contribuição relevante para eliminar ou minimizar eventuais lacunas de competência. A avaliação, nos moldes hoje conduzida, tem um fim em si mesma, não se prestando ao propósito mencionado muito menos alinhando as competências identificadas nos servidores aos objetivos estabelecidos na estratégia. Diversamente, é necessário que sejam incentivados, através da educação, processos de aprendizagem, nos quais se dê a devida atenção à aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pelos servidores no local de trabalho, de modo a suprir as lacunas de competência identificadas como relevantes para o sucesso dos trabalhos executados.

Decerto, são elementos que singularizam uma vara pela boa prestação jurisdicional a competência dos juízes e servidores que a

integram consubstanciada na celeridade, organização, qualidade dos processos de trabalho e atendimento ao jurisdicionado e às partes. A sustentabilidade dessas características só é conseguida por intermédio da gestão do capital intelectual.

Não há como se negar que o conhecimento é o grande diferencial de uma instituição. Não bastam instalações confortáveis, equipamentos de informática modernos, sistema de acompanhamento processual condizente com as necessidades. É imprescindível a adoção de uma política interna voltada para a satisfação, a motivação e o desenvolvimento da competência do servidor. A gestão do patrimônio desse conhecimento é, assim, determinante para o desempenho futuro. O aspecto humano é fundamental, porque corresponde à essência da instituição.

Dessa forma, urge ampliar o foco para o capital intelectual disponível e utilizar indicadores para monitorá-lo. A mensuração do capital humano é de suma importância, pois fornece elementos para se precisar quais são os pontos fracos da equipe, o que permite mobilizar esforços tendentes ao desenvolvimento das competências exigidas e norteia as medidas sinalizadoras da mudança organizacional.

O genuíno interesse pelo aprimoramento profissional e pessoal dos servidores, uma adequada troca de informações sobre as atividades, um clima organizacional favorável à participação e à criatividade refletem a política de uma gestão voltada para o capital intelectual. A valorização do conhecimento de todos os servidores é que torna possível a potencialização de todos eles — e nada é mais estratégico para uma instituição bem-sucedida do que o ser humano. Não é por demais reforçar a ideia de que o capital intelectual disponível é o fator essencial para o desempenho de qualquer órgão — o resultado é proporcional ao nível do capital humano.

Identificado este, deve-se partir para sua potencialização por

meio do aprimoramento e valorização de suas competências. Outro ponto extremamente importante consiste em se promover o compartilhamento do saber dentro da própria instituição, pois somente assim aumentam as competências e são alterados valores que, por sua vez, repercutem na própria cultura organizacional.

Nesse contexto, as relações e as condições de trabalho ganham uma dimensão especial, pois um ambiente propício para o exercício das potencialidades do servidor é de suma importância. Em um ambiente desfavorável, dificilmente alguém conseguirá expressar seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes, o que compromete a eficácia administrativa.

Há uma porção de medidas orientadas para o comportamento com a finalidade de se avaliar a eficácia administrativa. Não há dúvida de que esta se encontra fortemente associada ao clima e ao moral. Baseando-se em Argyris, Likert e outros, Negandhi sugere as seguintes medidas de *eficácia administrativa*:

1. Capacidade de administração em atrair uma força de trabalho adequada.
2. Moral dos empregados e satisfação no trabalho em níveis elevados.
3. Rotação de pessoal e absenteísmo em níveis baixos.
4. Boas relações interpessoais.
5. Boas relações departamentais (entre os subsistemas).
6. Percepção a respeito dos objetivos globais da organização.
7. Utilização adequada da força de trabalho de alto nível.
8. Eficácia organizacional em adaptar-se ao ambiente externo.

A eficácia administrativa conduz à eficácia organizacional. Esta é alcançada quando se reúnem três condições essenciais:

1. Alcance de objetivos organizacionais.
2. Manutenção do sistema interno.
3. Adaptação ao ambiente externo¹⁸.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deter-se sobre essas questões possibilitou diagnosticar os principais acontecimentos, seja em âmbito social, seja legal, seja administrativo, que conduziram uma parte significativa do Poder Judiciário a sair da inércia, a encarar a necessidade de cunhar a eficiência como uma marca das atividades desenvolvidas e a buscar, conseqüentemente, o alto desempenho.

Permitiu, ainda, revisar a pouca literatura existente sobre Administração Judiciária e, em algumas situações, casá-la com a bibliografia relacionada às organizações privadas, levando a repensar as várias medidas implementadas pela autora no seu cotidiano, de maneira a validar vários pressupostos básicos, todos tendentes à consecução de um alto desempenho por uma Vara Federal de competência plena.

A escolha da 17ª Vara Federal da Seção Judiciária de Pernambuco — Subseção Judiciária de Petrolina — como objeto de estudo favoreceu, consideravelmente, o desenrolar do trabalho pelo conhecimento que a autora tem dela, facilitando sobretudo a descrição da estrutura organizacional — ambientação interna, separação em setores, divisão de tarefas e gestão de pessoas — e das práticas adotadas. Cabe salientar, por oportuno, que as questões aqui abordadas ensejam pesquisas sob ângulos bem diversos do aqui escolhido, e todas as medidas descritas estão sujeitas a modificações e aperfeiçoamentos, a depender do contexto em que estejam inseridas.

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa, ficou patente

que não se alcança um resultado satisfatório nas atividades judiciais se não forem observados aspectos relacionados a pessoas, ambientes e processos de trabalho. Indiscutivelmente, as pessoas são o diferencial de toda a organização. Por mais que se modifique o espaço físico de uma Vara Federal, que se apliquem recursos tecnológicos, que se alterem e aprimorem os processos de trabalho, este, assim como o próprio ambiente de trabalho em si, não se tornará diferenciado se não houver o comprometimento dos servidores. Por outro lado, somente uma equipe empenhada em dar o seu melhor não é o bastante se não houver um interesse em melhorar o ambiente e os processos de trabalho. Reunidos, decerto, esses fatores influenciarão decisivamente para a concretização dos objetivos perseguidos, inclusive atendendo e superando as expectativas dos jurisdicionados.

Diante dessas constatações, conclui-se que o futuro pode se mostrar menos incerto se forem feitas análises prospectivas do que se avizinha e se houver organização para lidar com as situações prováveis. A atividade de planejamento passa a ser encarada, assim como um processo de decisão em face do futuro, prestando-se, antes de tudo, para preparar a ação. Dessa forma, não há como se pensar em melhorias a médio e a longo prazo se estas não forem viabilizadas através de um planejamento estratégico.

Igualmente, é essencial incorporar na cultura organizacional a preocupação com o alto desempenho, o que só será conseguido através de ações relacionadas com o aprimoramento dos servidores e com o despertar para a necessidade de se aperfeiçoar os serviços prestados pelo Poder Judiciário. Assim, a influência de um gestor líder é de importância ímpar.

A crise que envolve o mencionado Poder não lhe está restrita, razão pela qual não podemos encará-lo isoladamente, quando pensamos

em aplicar-lhe melhorias. No entanto, se cada vara se dispuser a dar sua contribuição, é inegável que o panorama jurídico nacional será sensivelmente alterado. Daí a necessidade de se voltar o olhar para o cotidiano de uma unidade jurisdicional, com o intuito de se esquadriñar as causas e as saídas para se debelar a morosidade da Justiça.

As partes já têm asseguradas, no plano constitucional, o direito à prestação jurisdicional dentro de um prazo razoável. Todavia, para que tal se viabilize na prática forense, faz-se necessário uma sensibilização de todos os servidores e gestores no sentido de se buscar a celeridade processual e se aperfeiçoar a eficiência em cada vara e em cada gabinete. Urge, assim, que o ranço de burocracia tão presente em nosso dia a dia seja superado e que o empenho em buscar novas linhas de ação mais condizentes com os anseios de nossa sociedade se faça presente, inclusive recorrendo a iniciativas do setor privado se for proveitoso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARBONE, Pedro Paulo, et al. *Gestão por Competência e Gestão por Conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARISSIMI, João. Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelas relações públicas na construção da imagem organizacional. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 24, 2001. Campo Grande. *Anais...* São Paulo: Intercom/Portcom, 2001. CD-ROM. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1904/454>>. Acesso em 13 outubro 2007.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. *O Gerente Equalizador: Estratégias de Gestão no Setor Público*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

_____. *Formação de Liderança: Curso de MBA em Poder Judiciário*, 30-31 de mar. de 2007. Notas de Aula. Impresso.

SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Tradução de Sara Riwka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão, et al. *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TESSLER, Marga Ingá Barth. Conteúdo da idéia de alto desempenho na gestão pública. *Revista Online*. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=24>> Acesso em: 11 março 2008.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *O Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

NOTAS

¹ 4ª Vara – SJ/SE.

² A Justiça Federal da 5ª Região é formada pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região, com sede no Recife, e seis Seções Judiciárias distribuídas geograficamente em seis estados nordestinos: Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe.

³ Em resumo: “O ‘alto desempenho’ na gestão pública é composto dos seguintes predicados: é legal e vinculado aos princípios finalísticos e constitucionais; é impessoal na medida em que não faz distinções injustificáveis; é moral atrelado à ética da instituição e aos valores de seu tempo; é transparente, eficiente e resolutivo, responsável pelos resultados”. (TESSLER, Marga Ingá Barth. Conteúdo da ideia de alto desempenho na gestão pública. *Revista Online*. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/>

artigo.asp?idArtigo=24> Acesso em: 11 mar. 2008.)

⁴ CARISSIMI, João. Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelas relações públicas na construção da imagem organizacional. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 24, 2001. Campo Grande. *Anais...* São Paulo: Intercom/Portcom, 2001. CD-ROM. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1904/454>>. Acesso em: 13 out. 2007.

⁵ “Do ponto de vista de qualquer indivíduo inserido no processo de trabalho no contexto organizacional, as estruturas formais parecem ganhar existência própria, por mais precária que seja esta existência, resultante de interpretações subjetivas e intersubjetivas de indivíduos e grupos, aproximados ou apartados no tempo e no espaço, no fluir constante dos acontecimentos.

Neste sentido, em qualquer momento dado, para fins práticos, por um lado ‘existem’ estruturas formais atuantes, no sentido de influenciar e restringir percepções, comportamentos, decisões e mesmo interpretações reflexivas e ações mais conscientemente articuladas; e, por outro lado, são sempre limitadas às condições e às oportunidades de qualquer ator isoladamente, ou mesmo em grupo, modificar formalmente estas estruturas, ainda que elas estejam sujeitas, no tempo, a um inexorável e contínuo processo de transformação, pela agência humana, quer informalmente, quer formalmente.” (CAVALCANTI, Bianor Scelza. *O Gerente Equalizador: Estratégias de Gestão no Setor Público*. Rio de Janeiro: FGV, 2007, p. 189-90.)

⁶ MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. p. 121-2.

⁷ “A gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo. Esse processo é composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Tais objetivos devem ser viáveis, com base na validade das hipóteses em que se apóiam. O processo é tão importante quanto seu produto final.” (TEIXEIRA, Gilnei Mourão, et al. *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 16.)

⁸ Sobre a distinção entre eficiência e eficácia, são de grande valia as lições de Idalberto Chiavenato: “Cada organização deve ser considerada do o ponto de vista de *eficácia* e de *eficiência*, simultaneamente. *Eficácia* é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto *eficiência* é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a *eficácia* de uma organização se refere à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade através do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto *eficiência* é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a *eficiência* é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira (*the best way*) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível. A *eficiência* preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser

devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A *eficiência* não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios. O alcance dos objetivos visados não entra na esfera de *eficiência*; é um assunto ligado à *eficácia*.

[...]

Contudo, nem sempre a *eficácia* e a *eficiência* andam de mãos dadas. Uma organização pode ser *eficiente* em suas operações e pode não ser *eficaz*, ou vice-versa. Pode ter baixa *eficiência* em suas operações e, apesar disso, ser *eficaz*, ou vice-versa. Pode ter baixa eficiência em suas operações e, apesar disso, ser *eficaz*, muito embora a *eficácia* fosse bem melhor quando acompanhada da eficiência. Pode também não ser nem *eficiente* nem *eficaz*. O ideal seria uma empresa igualmente *eficiente* e *eficaz*. A *eficiência* se preocupa em fazer corretamente as coisas e da melhor maneira possível. Daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos. A *eficácia* se preocupa em fazer as coisas corretas para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a circunda. Enquanto a *eficiência* se concentra nas operações e tem a atenção voltada para os aspectos internos da organização, a *eficácia* se concentra no sucesso quanto ao alcance dos objetivos e tem a atenção voltada para os aspectos externos da organização.” (CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.)

⁹ “Entende-se como *cultura* um conjunto de idéias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir expressas em termos materiais ou não, que são partilhados por um grupo ou uma organização, com uma certa regularidade no tempo e no espaço.

Compreende-se como clima organizacional um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação.

A cultura caracteriza-se como um fenômeno organizacional de caráter mais profundo e de maior permanência que, em geral, requer mais tempo para mudar; o clima caracteriza-se como um fenômeno geralmente de caráter menos profundo e que pode mudar em menor tempo” (TEIXEIRA, Gilnei Mourão, et al. Op. cit. p. 56-7).

¹⁰ WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *O Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 213.

¹¹ Idem, *ibidem*. p. 218.

¹² MOTTA, Paulo Roberto. *Formação de Liderança: Curso de MBA em Poder Judiciário*, 30-31 de mar. de 2007. Notas de Aula. Impresso, p. 89/90.

¹³ WAGNER III, John A. & HOLLENBECK, John R. Op. cit. p. 101-2.
SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Tradução de Sara Riwka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999, p. 122-3.

¹⁴ Na 17ª Vara Federal, mostrou-se de grande valia a análise criteriosa da petição inicial sob o aspecto da forma. Após adotar-se este expediente, verificou-se, isso sem rigores

estatísticos, que cerca de cada dez petições iniciais das ações cíveis, apenas duas ou três admitiam o imediato prosseguimento do feito: o restante demandava a emenda à petição inicial (art. 284 do Código de Processo Civil) ou era de pronto extinta sem resolução do mérito (ex.: a competência era dos Juizados Especiais Federais ou a ação já estava prescrita). Esta postura ativa implicou redução de extinções do feito sem resolução do mérito ou mesmo o julgamento da demanda de maneira deficiente, o que representava dispêndio inútil de recursos materiais e humanos.

¹⁵ SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. Op. cit. p. 150.

¹⁶ “A freqüente utilização do termo *competência* no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, sendo, não raras vezes, empregado de diferentes maneiras, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001) e McLagan (1997). É possível, no entanto, perceber a existência de duas grandes correntes, conforme sugere Dutra (2004). A primeira, representada sobretudo por autores norte-americanos (Boyatzis, 1982, e McClelland, 1973, por exemplo), entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada principalmente por autores franceses (Le Boterf, 1999, e Zarifian, 1999, por exemplo), associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas, sim, às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (Dutra, 2004).

Baseando-se nas proposições dos referidos autores, procurou-se aqui definir competência a partir da junção de concepções dessas duas correntes. A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. [...]” (CARBONE, Pedro Paulo, et al. *Gestão por Competência e Gestão por Conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 42).

¹⁷ Disponível em: <<http://portal.cjf.gov.br/cjf/documentos/PNC.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2008.

¹⁸ WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Op. cit. p. 87.