

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO INSTRUMENTO
DE CELERIDADE, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL**

por

Maria de Fátima Carrada Firmo

Rio de Janeiro, 2004

Sumário

1-Introdução.....	03
2- A Crise do Poder Judiciário e os Principais posicionamentos sobre suas causas.....	05
3- A Mudança de Paradigma na Natureza do Trabalho Humano.....	09
4- Evolução da Administração Pública: Patrimonial – Burocrática - Gerencial.....	12
4.1. Principais diferenças da política e do gerenciamento de pessoas nos três modelos de Administração Pública.....	17
4.1.1- Na Administração Pública Patrimonial.....	17
4.1.2- Na Administração Pública Burocrática.....	17
4.1.3- Na Administração Pública Gerencial.....	18
5 - Gestão de Pessoas: evolução, atribuições e estrutura.....	21
5.1- Atribuições, perfil e habilidades do profissional da área de gestão de pessoas.....	23
5.2- Estrutura e técnicas de gestão de pessoas.....	27
5.2.1- Desenvolvimento das Condições de Trabalho e da qualidade de vida dos funcionários.....	33
5.2.2- Gestão do Conhecimento e da Informação.....	37
5.2.3- Administração dos Direitos e Deveres.....	41
5.2.3.1- Peculiaridades da Administração dos direitos e deveres na Administração Pública.....	45
6 - Conclusão.....	47
Anexo	53
Referências Bibliográficas.....	54

1 – INTRODUÇÃO

A partir da revolução industrial e hoje com a globalização, o crescimento da economia e das relações comerciais internas e internacionais trouxe, entre suas conseqüências, um maior número de conflitos nas sociedades de todo o mundo.

Também a maior garantia dos direitos sociais do Estado Social moderno, através de novos instrumentos jurídicos, tem influído no aumento das demandas judiciais.

Assim, o Poder Judiciário se vê cada vez mais sobrecarregado, o que tem dificultado a prestação jurisdicional ágil e, conseqüentemente, eficaz, pois o seu retardo, na maioria das vezes, impede que o conflito seja solucionado de fato.

O anseio da sociedade por soluções céleres e eficazes de seus conflitos tem levado a muitos estudos e questionamentos sobre o Poder Judiciário.

Diversas têm sido as especulações sobre as causas da crise do Poder Judiciário e inúmeras soluções têm sido propostas.

Muitos dos juristas, ratificando o papel tradicional do Poder Judiciário de aplicador da lei, assumem ser a justiça inacessível, cara, ineficiente e morosa.

No Brasil, o elevado número de causas que tramitam em todos os graus de jurisdição e a demora na prestação jurisdicional são problemas antigos e que, atualmente, chegaram a patamares insuportáveis para a sociedade, que clama e cobra solução urgente.

Nesta busca imperiosa de justiça célere, eficiente e eficaz, há projetos de reforma do Judiciário tramitando no Congresso.

Os Tribunais de Justiça já implantaram algumas medidas que, embora não tenham trazido a solução definitiva para tais anseios, representam avanços nesta trajetória.

É evidente que, para se atingir tais anseios da sociedade em relação ao Poder Judiciário, será necessário adotar medidas eficazes relacionadas a diversos aspectos da atuação judiciária, passando pela reestruturação de seus serviços, racionalização dos processos de trabalho, modernização tecnológica, etc.; entretanto, partindo-se da premissa de que todos estas ferramentas são manejadas pelo homem, e que a qualificação técnica e gerencial, o engajamento e a motivação das pessoas que atuam em todos os níveis de trabalho do Poder Judiciário é condição imprescindível para o sucesso daquelas e das demais medidas que vêm sendo propostas, este trabalho monográfico tem como foco enfatizar a necessidade de uma gestão estratégica de recursos humanos para a solução da crise do Poder Judiciário brasileiro.

Para se chegar à conclusão perquirida serão demonstradas as principais correntes sobre as causas e soluções para a superação de tal crise.

Também, será feita uma explanação sobre a mudança de paradigma na natureza do trabalho humano, uma vez que esta reflete no resultado dos serviços e, portanto, deve ser considerada na análise a que se pretende fazer quanto à importância da gestão de pessoas no resultado do serviço prestado pelo Poder Judiciário – a prestação jurisdicional. Nesta evolução foram marcantes as Revoluções Industrial, Tecnológica e da Informação, refletindo no trabalho do mundo moderno.

Será, também, apresentada uma panorâmica sobre os diferentes tipos de Administração Pública: patrimonial, burocrática e gerencial, e suas fases no cenário brasileiro. Veremos o Brasil, na visão de Luiz Carlos Bresser Pereira.

Nesses três modelos de administração pública, a gestão de pessoas é diferenciada, influenciando, diretamente, no desenvolvimento ou estagnação, na motivação ou desinteresse do servidor público e, conseqüentemente, na qualidade e eficiência dos serviços. Portanto, serão demonstradas as principais diferenças da política de gestão de pessoas nesses modelos de administração pública.

A partir de tais análises, será avaliado se as medidas que vêm sendo tomadas e propostas, tais como: remanejamento de pessoal, aumento do número de servidores, de juizes e de desembargadores, previsões orçamentárias, mais tecnologia e informatização dos serviços, alterações nas normas processuais, criação de Juizados Especiais, reestruturação dos serviços etc., serão suficientes para garantir a prestação jurisdicional célere, eficiente e eficaz, tão necessitada e esperada pela sociedade, sem que haja uma política consistente de valorização, motivação e treinamento das pessoas que atuam no Poder Judiciário.

2 – A CRISE DO PODER JUDICIÁRIO E OS PRINCIPAIS POSICIONAMENTOS SOBRE AS SUAS CAUSAS

O Poder Judiciário é um dos poderes que compõem a organização político administrativa da Federação (art. 1º e 92, da Constituição Federal/88).

A crise atual dos poderes é flagrantemente observada por todos os segmentos da sociedade.

A crise, na verdade, não é só do Judiciário brasileiro, é do Estado. Não é só brasileira, mas mundial, sendo incontestável que, em quase todos os países do mundo, os órgãos judiciais estejam vivendo suas crises.

O presente trabalho irá se deter em abordar a crise do Judiciário brasileiro, que acaba por envolver todos os outros poderes, tendo em vista que, embora independentes, são harmônicos entre si.

Vale, aqui, mencionar a metáfora descrita pelo ilustre Desembargador José Carlos Barbosa Moreira, no Seminário Ibero-americano (realizado pela Associação dos Magistrados Brasileiros, pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, em 29/11/1995), onde citou que - o Poder Judiciário poderia ser visto como uma estrada, bem construída, que com o tempo teria seu tráfego aumentado e não daria vazão a tantos carros, sendo necessário o alargamento do leito da estrada para satisfazer tantos carros. Assim, comparativamente analisando, o Poder Judiciário sofre a crise “da estrada bem construída”, ou seja, está assoberbado de processos, carece de espaço físico, de Juizes e de estrutura para funcionar.

Muitos dos juristas, ratificando o papel tradicional do Poder Judiciário de aplicador da lei, atribuem tais entraves à falta de condições materiais, insuficiência de juizes, mau preparo dos operadores, passando a solução da crise pela instrumentalização da estrutura existente.

Um segundo ponto de vista, defendido pelo Banco Mundial, em relatórios que tratam de programas para a melhoria do Poder Judiciário em inúmeros países, concebe esta crise como a crise da administração da justiça, entendendo que o Judiciário não é mais tido como um poder de estado, mas um serviço público que deve estar disponível à população de forma abundante e a preço acessível.

Para outros, a crise do Poder Judiciário é, sobretudo, uma crise de sua função tradicional “dizer o direito, interpretar a lei”, que decorre da crise do próprio estado, entendendo que a

busca de soluções efetivas exige repensar qual deve ser a sua função no estado contemporâneo. Para que e para quem servem o direito e a justiça e qual a extensão e limite do poder decisório.

Estudos sociológicos a respeito da crise do Judiciário advertem para o fato de que como está este concebido e estruturado não está apto a assegurar direitos sociais, punir crimes com efeitos sócio-econômicos perversos (colarinho branco, corrupção...) e minorar a escandalosa diferença entre ricos e pobres.

Segundo Aurélio Wander Bastos (2001, p. XVIII):

Conseqüentemente, como demonstraremos, poderão ocorrer três fenômenos bastantes importantes:

- 1. o congestionamento do processo de decisão poderá gerar mudanças intransistêmicas não-desintegradoras do Poder Judiciário (entropia negativa);**
- 2. as decisões do Judiciário poderão deixar de acompanhar o processo de mudança social (desenvolvimento) perdendo a sua eficácia (perda da legitimidade);**
- 3. os conflitos sociais não-absorvíveis poderão gerar mudanças desintegradoras do Poder Judiciário (entropia positiva).**

O congestionamento judiciário, principalmente, em primeira instância, está intimamente vinculado a estas observações, assim como a perda de seu potencial de alcance de conflitos originários de situações sociais novas tais como demandas de natureza complexa. Este quadro geral, inviabiliza sua agilidade e contribui para uma acentuada rotatividade intransistêmica (cíclica) dos *inputs/outputs* que se manifesta principalmente através de rede complexa da sistemática processual. Assim, neste trabalho, procuramos demonstrar, teoricamente, que o congestionamento judiciário não está apenas vinculado ao crescimento quantitativo das demandas judiciais (inputs), mas, também, à absorção de conflitos sociais sobre os quais o Judiciário não está qualitativa ou funcionalmente apto a decidir.

No Brasil, a crise do Judiciário não se situa apenas no congestionamento, mas também na falta de acessibilidade, na demora da prestação jurisdicional, existindo vários fatores que interferem e que, embora isoladamente cada um não possa ser considerado causa dessa crise, em conjunto a provocam.

Mesmo que a eliminação da crise não se dê com a solução de um ou de outro fator, a eliminação ou minoração de cada problema é o passo fundamental para que, gradativamente, todos sejam resolvidos ou controlados, atingindo-se o resultado necessário e esperado por toda a sociedade.

Dentre tais fatores, internos e externos, muitos apontam: o aparelho funcional caro que deve ser melhor direcionado visando ao aumento de qualidade e resultados; a superabundância de normas, contrapondo-se à objetividade necessária para maior celeridade e eficácia das soluções das lides; o controle clássico, difuso e incidental, da constitucionalidade; a falta do efeito vinculante das súmulas; a má qualidade do ensino jurídico; a crônica insuficiência de

verbas orçamentárias; a falta de recursos materiais; a ausência ou insuficiência de informatização; pessoal mal recrutado e mal preparado para o exercício das atividades, etc...

Há, também, aqueles que apontam que tal crise não é culpa apenas do Poder Judiciário, concorrendo para ela, também, os Poderes Executivo e Legislativo, como se depreende do posicionamento de SAULO RAMOS (1995, p. 21):

A culpa não é só do Judiciário, cabe igualmente ao Poder Executivo, nos três níveis de governo, tomado de fúria legiferante, e que, através de medidas provisórias, planos econômicos, atos normativos e administrativos, em quantidades incalculáveis, inunda diariamente a vida dos brasileiros com regras lesivas, o que acaba sendo contestado no Judiciário mediante o ajuizamento de milhões de causas.

Cabe, igualmente, ao Legislativo, quer quanto às diminutas dotações orçamentárias destinadas ao Poder Judiciário, quer quanto à incrível omissão nas necessárias reformas das Leis processuais. O Legislativo tem profunda aversão ao cumprimento de sua principal função. Quando legisla o faz mal.

O desembargador Marcus Faver, em diversos pronunciamentos, quando presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, posicionou-se no sentido de que a morosidade da prestação jurisdicional tem causas endógenas e exógenas. Entre as exógenas, incluiu a Defensoria Pública, o Ministério Público, a Delegacia Policial e outros órgãos, que, devido as suas deficiências, muitas vezes retardam a conclusão das lides em que atuam, parecendo, aos olhos dos cidadãos, que a culpa é do Poder Judiciário. Entretanto, não exime o Judiciário de toda culpa, uma vez que existem causas internas, cujas soluções dependem de medidas que podem e devem ser buscadas pelo próprio Poder. Neste sentido pronunciou-se, em seu discurso de posse no cargo de Presidente do Tribunal de Justiça, publicado na Revista Justiça & Cidadania, Ano III, nº 12. Fevereiro/2001, p. 6/7, de onde cabe citar o seguinte trecho:

Por problemas endógenos e exógenos, uma boa parcela da sociedade brasileira descrê de sua Justiça; perde, gradativamente, a noção de princípio da autoridade; esmaece a sua confiança não só nas autoridades como na própria lei; desacredita tanto daqueles que legislam quanto dos que aplicam a lei, ocasionando o que os cientistas políticos chamam de ‘difusão anárquica do poder’...

Neste contexto, é necessário proclamar que ao Poder Judiciário são atribuídas mazelas e pecados que não lhe cabem, e isso é mais um fator de crise de Justiça, pois os próprios Magistrados se sentem injustiçados, na medida e na proporção que são tidos por culpados por falhas, omissões, injustiças, impunidades, etc. Que não são suas e que não podem superar, por mais diligentes e operosos que possam ser. Deficiências notórias de profissionais do direito; inquéritos e ações tecnicamente deficientes; descumprimentos de prazos por advogados e Procuradores; relutância ao cumprimento de decisões judiciais; não pagamento de precatórios, etc., são práticas debitadas, injustamente, ao Poder Judiciário e que têm de ser combatidas com energia, do mesmo modo que as mazelas internas da estrutura da Justiça, hão de ser profligadas com determinação e destemor.

Visando a solucionar as causas endógenas, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro vêm tomando várias providências para melhorar a máquina administrativa, a partir de:

remanejamento de pessoal, aumento do número de magistrados, de cartórios na primeira instância e de câmaras nos Tribunais; previsões orçamentárias; mais tecnologia e informatização dos serviços; criação de Juizados Especiais e de Foros Regionais e no interior do Estado, cabendo destacar a criação do Fundo Especial, que possibilitou uma nova concepção administrativa com independência financeira, etc. Além dessas providências, também, tem se procurado qualificar os magistrados e os servidores, porém, há de se questionar em que grau se tem valorizado a política de gestão de pessoas, e a sua real influência nos resultados da prestação jurisdicional.

3 - A MUDANÇA DE PARADIGMA NA NATUREZA DO TRABALHO HUMANO

A Revolução Industrial alterou os conceitos ligados à sociedade, à política, à economia, interferindo diretamente nas relações de trabalho para se atingir maior produtividade e redução dos custos de produtividade e qualidade dos produtos e serviços, priorizando-se o melhor rendimento do pessoal envolvido, separando-se o pensar e o agir.

O legado da Revolução Industrial é: o mercado de massa; a educação de massa, as linhas de montagem que reuniam trabalhadores anônimos pagos para não pensar, as gigantes corporações organizadas hierarquicamente, mito do consumidor passivo e facilmente manipulável.

Conforme ALBERTO TROPE (1999, p. 88):

Na organização social pós-Revolução Industrial, o trabalho, graças à industrialização, poderia ter sido reduzido em quantidade e aumento em atratividade. No entanto, assistiu-se a uma divisão crescente do trabalho, à racionalização extrema das cadeias de produção e ao estabelecimento de um modelo de organização industrial que predomina ainda hoje na maioria das empresas, mesmo que nós já vivamos a era das comunicações.

A visão de Taylor de que o funcionário não tem capacidade e nem formação para estabelecer racionalmente qual o método ou processo para execução de seu trabalho vai de encontro à tendência atual de empowerment. A separação taylorista do pensar e do fazer está perdendo seu lugar...

A burocracia é o principal mal que atinge as organizações passa a ser uma necessidade, a partir da constatação de que a rigidez estrutural das organizações tradicionais não é mais condizente com a realidade atual. Começam a surgir novos conceitos para as organizações, diferentes das formas clássicas baseadas em fatores como especialização do trabalho, distribuição de poder e autoridade. Os desafios de nosso tempo necessitam de organizações de poder e autoridade. Os desafios de nosso tempo necessitam de organizações mais vivas e mais inteligentes.

Com a existência cada vez maior de máquinas que fazem os trabalhos repetitivos, o trabalho que resta a ser feito requer iniciativa, flexibilidade, conhecimento e treinamento, coleta de informação, experimentação, descoberta e integração de novos conhecimentos.

Diante desta realidade do mundo contemporâneo, o trabalho individual deve evoluir para o trabalho em grupo, pois praticamente todas as inovações de gerenciamento de grupo estão baseadas no poder de equipes. O trabalho funcional cede lugar ao trabalho de projetos, devido à interconexão dos assuntos em um mundo complexo, envolvendo integração de atividades e pontos de vista de vários especialistas (interdisciplinaridade), e não de um único. De habilidade única para multihabilidade. O poder de chefia avança para o poder do cliente, passando as necessidades do cliente a possuir uma forte influência no trabalho. Da coordenação do superior

para a coordenação entre pares, pois enquanto no sistema tradicional a responsabilidade da coordenação entre os membros da equipe é da chefia, no sistema não-tradicional a maior parcela da coordenação é feita pelas equipes. Não haverá mais lugar para divisão em cadeias de comando, deverá ser atingida a integração através de equipes e não da hierarquia.

Essa nova tendência do trabalho que o mundo moderno impõe está intimamente ligado às Revoluções Tecnológica e da Informação.

O aumento da capacidade produtiva a longo do século XX, marcado pela automação tecnológica, gerou uma preocupação com a qualidade dos produtos, uma vez que a produção em grande quantidade retirou do produto as características artesanais que lhe conferiam uma certa qualidade manual. Assim, as preocupações com a qualidade surgem em resposta ao dilema da qualidade versus quantidade, uma vez que o artesão desapareceu do processo produtivo, dando lugar à máquina, que agora produz centenas de vezes mais, porém sem garantir a observância de defeitos, o que ocorria antes pelas mãos e olhos do artesão.

Certamente as habilidades de manusear e trabalhar matérias primas, estabelecendo uma íntima relação entre significado-significante desapareceu da esfera produtiva e transferiu-se para a arte. Neste sentido, há uma significativa desvalorização do homem na automação tecnológica, pois foi retirada, da absoluta maioria das pessoas, a sua possibilidade de lidar com os seus “fantasmas interiores” através do trabalho. Neste sentido, o trabalho no século XX foi um trabalho marcadamente intelectual envolvendo cada vez menos o manuseio do objeto produzido e limitando, cada vez mais, a possibilidade do homem de com ele se relacionar.

Para excluir o homem do processo produtivo, a automação tecnológica o substituiu por máquinas, dotadas de alguma inteligência operacional. Assim, o trabalho do homem passou a ser um trabalho intelectual, como oposição ao trabalho manual. O trabalho intelectual assumiu a denominação genérica de trabalho racional, uma vez que colocava o homem na posição de exercer os domínios da razão para fazer o trabalho acontecer. Aparentemente, o homem reaparece valorizado, pois, ao deixar o processo produtivo perigoso em algumas profissões, ele agora se coloca na sua periferia, mas em condições de mando sobre a máquina. Essa transformação se deu ao longo do século XX, mais notadamente após a Segunda Guerra Mundial, com o surgimento dos computadores com arquitetura compatível, e deu um salto gigantesco após a invenção do transistor, possibilitando assim o surgimento do micro computador e de máquinas extremamente pequenas e dotadas de alguma interferência operacional.

Assim, o homem do final do século não só ocupa posição menos perigosa fisicamente no trabalho, como também está em condições de elevar as quantidades produzidas com uma rapidez quase inacreditável.

A contrapartida desta valorização do homem no trabalho é a sua transformação em consumidor. Embora a sua posição privilegiada de controle operacional sobre a máquina, que executa a produção propriamente dita, e a sua sensação de segurança perante a natureza, por saber que pode produzir mais, gere neste homem uma sensação de vitória pela sobrevivência, a sua transformação em consumidor irá levar a uma série de transformações conceituais em torno da própria natureza humana. Daí surge a importância do consumidor ou do cliente-cidadão na produção de produtos e serviços. O melhor atendimento e a satisfação do consumidor passam a ser os diferenciais e os grandes desafios das empresas e organizações do mundo contemporâneo, impondo-se a adaptação e a evolução das teorias e práticas administrativas.

4 – EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: – PATRIMONIAL – BUROCRÁTICA – GERENCIAL

O novo posicionamento do homem como cliente e consumidor, com maiores necessidades e exigências em relação aos produtos e serviços para sua realização no mundo moderno, passou a requerer mais eficiência, não só das empresas privadas, como também do Estado, afetando, diretamente, na relação de trabalho e na administração de seus serviços.

As evoluções do homem, da tecnologia, dos meios de comunicação, do trabalho e da administração privada e pública estão correlacionadas e uma impõe a outra, numa relação de causa e efeito.

O Estado, como sociedade política e juridicamente organizada, reflete as condições culturais, econômicas e tecnológicas de seu povo, impondo a sua reestruturação para acompanhar e suprir os anseios dos cidadãos.

Veremos, na visão de Bresser Pereira, a análise do Estado brasileiro e a sua evolução, refletindo-se na administração pública como consequência e condição para atender as necessidades do cidadão brasileiro em sua trajetória evolutiva.

Segundo a análise de Luiz Carlos Bresser Pereira (1984, p. 11):

O Estado brasileiro, no início do século XX, era um Estado oligárquico e patrimonial, no seio de uma economia agrícola mercantil e de uma sociedade de classes mal saída do escravismo. Cem anos depois, é hoje um Estado democrático, entre burocrático e gerencial, presidindo uma economia capitalista globalizada e uma sociedade que não é mais essencialmente de classes, mas de estratos: uma sociedade pós-industrial.

Vejamos o Brasil, na visão de Bresser Pereira sobre as contradições da transição do Estado patrimonial para o gerencial, ou do Estado autoritário para o Estado democrático.

A **política** deixou de ser uma mera política de elites para se tornar uma democracia de sociedade civil, em que a opinião pública tem importância crescente, embora os traços elitistas e a baixa representatividade dos governantes continuassem presentes. No último século transitamos do Estado oligárquico, até 1930, passando a um Estado autoritário-capitalista-modernizador, no período de 1930 a 1945, com Getúlio Vargas, e de 1964 a 1985, com Castelo Branco e presidentes militares que se seguiram. A partir de 1985 começa a transitar para uma democracia de sociedade civil, em que a opinião pública abandona as alianças de classe, assumindo papel determinante no processo político.

A **economia** passou por intenso processo de industrialização, mas nem por isso se tornou desenvolvida, já que os países ricos cresceram a taxas, por habitantes, maiores e aumentaram a sua distância econômica e tecnológica em relação ao Brasil.

O **desenvolvimento econômico** nos primeiros oitenta anos do século, mesmo que tenha passado por crises cíclicas, avançou com enorme celeridade. Entretanto, nos últimos vinte anos enfrenta uma quase-estagnação da renda por habitante, devido à crise fiscal do Estado. O período de 1850, com a importância do café no cenário nacional e internacional, até 1980, quando ocorreu a crise do Estado com o estancamento do desenvolvimento industrial, foi acelerada a modernização brasileira, a qual, após esse período, continuou, embora muitas vezes de forma perversa.

A **sociedade** não mais é senhorial, de senhores e escravos, mas não se transformou em uma sociedade capitalista clássica, de burgueses e trabalhadores, indo além, assumindo características crescentes de uma sociedade pós-industrial, na medida em que o pequeno estamento burocrático estatal cedeu lugar a uma imensa nova classe média burocrática ou tecnoburocrática pública e privada, cujos estratos mais elevados passaram a dividir com a alta burguesia não apenas o poder, mas também o excedente econômico. Explica-se esse fenômeno social, principalmente porque o novo fator estratégico de produção - o conhecimento técnico e organizacional - passou a definir a nova classe média profissional. A burguesia capitalista e os trabalhadores organizados ampliaram suas bases e se diversificaram. Entretanto, uma grande camada de trabalhadores pobres, ou miseráveis continuou mal absorvida pelo sistema capitalista e excluída dos benefícios do desenvolvimento econômico.

As transformações e transições da sociedade passaram por uma fase mercantil-senhorial, de 1821 até 1930 quando passa a uma sociedade capitalista-industrial iniciando-se uma sociedade pós-industrial.

A **administração pública** evoluiu, no último século, da forma cíclica, de Estado patrimonial (ou patrimonial-mercantil), até 1930, iniciando sua substituição por uma administração pública burocrática (ou burocrático-industrial) entre 1930 e 1985, terminando o século em plena transição para um Estado gerencial (ou gerencial pós-industrial). Nestas três fases houve alianças de classes: na primeira, a aliança do estamento patrimonial com a burguesia mercantil rural e urbana; na segunda, a aliança da burguesia industrial e a nova classe média profissional; e na última fase existe uma progressiva substituição das classes por camadas ou estratos sociais cujo poder e renda derivam do controle do conhecimento técnico e organizacional.

A reforma burocrática brasileira que teve como precursora a implementada pelo embaixador Maurício Nabuco no Ministério das Relações e Interesses, ainda no final de 1920, iniciou-se de fato em 1936, com Getúlio Vargas, com seu delegado para a reforma administrativa, Luiz Simões Lopes. Foi criado o Conselho Federal do Serviço Público, depois de dois anos transformado no DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) que implementou: ingresso no serviço público por concurso; critérios gerais e uniformes de classificação de cargos; organização dos serviços de pessoal e de seus aperfeiçoamentos sistemáticos; administração orçamentária; padronização das compras do Estado; racionalização geral de métodos e, além disso, cooperou no estabelecimento de inúmeros órgãos reguladores da época (conselhos, comissões e institutos) na área econômica e social. Entre 1930 e 1950 foi criado um pequeno núcleo de empresas estatais. Este já era um mundo diferente do patrimonialista do Estado patrimonial que teve longa duração no seio da sociedade mercantil e senhorial. O estado burocrático, na sociedade capitalista-industrial, teve vida curta, porque a industrialização chegou tarde e logo começou a ser substituída pela sociedade pós-industrial do conhecimento e dos serviços, sendo a reforma burocrática de 1936 atropelada pela reforma gerencial, que a globalização imporia e a democracia tornaria possível. A reforma burocrática mal tinha sido iniciada, e em 1938 houve um primeiro sinal da administração pública gerencial, com a criação da primeira autarquia. As forças do desenvolvimento econômico já presentes no governo Vargas e que teria continuidade com Juscelino Kubitschek (1956-60) e reorganizadas no regime militar (1964-84) se opunham à administração burocrática, na medida em que o seu formalismo era incompatível com as necessidades do país, vindo, em 1960, a convicção de que o uso dos princípios rígidos da administração pública burocrática constitui um empecilho ao desenvolvimento do país. O governo militar promove, com ativa participação civil, a reforma administrativa de 1967, consubstanciada no Decreto-lei nº 200. Essa reforma procurou substituir a administração pública burocrática por uma administração para o desenvolvimento, distinguindo com clareza administração direta da administração indireta, garantindo às autarquias e às fundações este segundo setor, e também deu às empresas estatais uma autonomia de gestão muito maior do que possuíam anteriormente. Fortaleceu e flexibilizou o sistema de mérito; tornou menos burocrático o sistema de compras do Estado.

Os dispositivos sobre a administração pública, na Constituição de 1988, voltavam-na para ser hierárquica e rígida; a distinção entre administração direta e indireta praticamente desapareceu; o regime jurídico dos funcionários públicos passou a ser único na União e em cada nível da Federação. As orientações, que vinham sendo implantadas desde 1967, foram ignoradas, enquanto a burocracia estabelecia para si privilégios.

Esse retrocesso burocrático ocorrido em 1988 deu-se pela crença equivocada de que a desconcentração e a flexibilização da administração pública, promovida pelo Decreto-lei nº 200, teria sido a origem da crise do Estado, a qual se deriva, antes de tudo, da crise fiscal a que levou a estratégia desenvolvimentista.

No governo de Collor as tentativas foram equivocadas ao confundir – próprio da direita neoliberal que então chegava ao poder – reforma do Estado com corte de funcionários, redução dos salários reais, diminuição do tamanho de Estado.

No início do governo de Itamar Franco, a sociedade brasileira começou a se dar conta da crise da administração pública; entretanto, com a enorme confusão, a ideologia burocrática, que se tornou dominante em Brasília a partir da transição democrática, manteve-se até o final desse governo.

Em 1995, ao assumir a presidência Fernando Henrique Cardoso, a crise do Estado burocrático-industrial ou burocrático-desenvolvimentista era um fato.

A reforma administrativa de 1967 prenunciava as reformas gerenciais que, a partir de 1995, foi desenvolvida no Brasil por intermédio do documento básico da reforma – o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - cujos princípios continuaram orientando a ação reformadora do governo, procurando definir as instituições e estabelecer as diretrizes para a implantação de uma administração pública gerencial no País. Não se pode, entretanto, confundir a reforma gerencial de 1995 com a emenda constitucional apresentada em 1995 e batizada de “reforma administrativa”. Esta foi parte fundamental da reforma gerencial de 1995, uma vez que mudou instituições normativas fundamentais.

A reforma gerencial administrativa de 1995 teve três dimensões: uma institucional, outra cultural e, a terceira, de gestão. Três instituições organizacionais surgiram da reforma: as “as agências reguladoras”, as “agências executoras” e “as organizações sociais”. As agências reguladoras atuam no campo das atividades exclusivas do Estado, com autonomia para regular setores empresariais que operem em mercados não suficientemente competitivos. As agências executivas se ocupam principalmente da execução das leis. As organizações sociais, resultantes da transformação das fundações públicas, atuam no campo dos serviços sociais e científicos, das atividades que o Estado executa, mas que não lhe são exclusivas. É o contrato de gestão o instrumento estratégico para controlar as atividades exclusivas do Estado, realizadas pelas agências e as não exclusivas atribuídas a organizações sociais. Os contratos de gestão devem prever recursos de pessoal, materiais e financeiros com os quais poderão contar as agências ou as organizações sociais, e definirão claramente – quantitativa e qualitativamente – as metas e os

respectivos indicadores de desempenho: os resultados a serem alcançados, acordados pelas partes.

A reforma gerencial do Estado está apenas começando; passará por avanços e retrocessos, enfrentará a natural resistência à mudança e o corporativismo dos velhos burocratas, os interesses eleitorais dos políticos, o interesse dos capitalistas em obter benefícios do Estado.

Constata Bresser (1984, pp. 28-29), que o Brasil de hoje é radicalmente diferente de um século ou um século e meio atrás. Possuímos hoje uma economia mais rica, uma sociedade mais diversificada, um Estado mais democrático, uma administração pública menos patrimonialista e mais gerencial; entretanto, a modernização e o desenvolvimento não garantiram uma diminuição da injustiça e não nos levou a uma convergência com os países mais ricos. O Brasil passou por transformações em diversos níveis, mas permanece subdesenvolvido, por ser dual e injusto.

O Estado patrimonial era um Estado, por definição, capturado pelos interesses de classe. O Estado burocrático-industrial e o Estado gerencial são Estados de transição de uma política de elites para uma democracia moderna, ou seja, uma democracia na qual a sociedade civil e a opinião pública são cada vez mais importantes, e na qual a defesa dos direitos republicanos, isto é, do direito que cada cidadão tem de exigir que o patrimônio público seja usado de forma pública, é cada vez mais possível e necessária.

Constata-se que a evolução da administração pública não foi contínua, tendo havido sucessões de avanços e retrocessos e, neste sentido, há de se destacar a equivocada reforma administrativa do governo Collor, que fracassou, principalmente, pela redução drástica da remuneração dos servidores públicos, desprestigiando-os, acusando-lhes por todos os males do país. Instalou-se a crise administrativa manifestada na baixa capacidade de formulação, informação, planejamento, implementação de controles de políticas públicas, servidores desmotivados, sem perspectivas profissionais ou existenciais atraentes no serviço, com a maioria deles não inseridos em um plano de carreira. Os quadros superiores sem estabilidade funcional, ineficácia dos treinamentos e remuneração baixa.

Verifica-se que, nesses três modelos de administração pública, a gestão de pessoas é diferenciada influenciando diretamente no desenvolvimento ou estagnação, na motivação ou desinteresse do servidor público e, conseqüentemente, na qualidade e eficiência dos serviços.

A efetivação da justiça social é o grande anseio do povo e um desafio a ser superado, no qual estão envolvidos os três Poderes da Federação Brasileira, devendo o Judiciário exercer um papel fundamental para a garantia da segurança das relações e da paz social. Assim, o Pode

Judiciário deve se estruturar no sentido de adaptar-se à administração gerencial, tornando-se condizente com o novo contexto do Estado Social moderno.

4.1 – Principais Diferenças da Política e do Gerenciamento de Pessoas nos Três Modelos de Administração Pública

4.1.1 - Na Administração Pública Patrimonial

A administração pública patrimonial definiu as monarquias absolutas, onde o patrimônio público e privado se confundiam e o Estado era entendido com propriedade do rei. Nessa administração predominam: privilégios, nepotismo, empreguismo, corrupção e clientelismo. Não há exigência de processo seletivo público para a administração de pessoal.

No Brasil havia, durante o Império, a prática da “derrubada”, quando caía o governo, eram demitidos não só os portadores de cargos de direção, mas também muitos dos funcionários comuns.

4.1.2 - Na Administração Pública Burocrática

No pequeno Estado liberal do século XIX, a administração pública burocrática clássica foi adotada como alternativa superior à administração patrimonialista, entretanto, na verdade, trata-se de uma administração lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos e a eficiência não era essencial.

Trata-se de uma administração altamente centralizada, hierárquica e rígida, em que toda prioridade é dada à administração direta e não à indireta.

Entretanto, esses fatos não eram graves enquanto prevaleceu o Estado pequeno cuja única função era garantir a propriedade e os contratos.

Com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares que surgiram no século XIX, tornou-se essencial distinguir a sociedade formada de cidadãos do Estado e este do mercado, tornando-se necessário desenvolver um tipo de administração que partisse da distinção entre o público e o privado, entre o político e o administrador público, surgindo, daí, a administração burocrática moderna racional-legal.

Os objetivos fundamentais a serem atingidos pela administração pública burocrática são: um sistema de administração pública descontaminado de patrimonialismo, em que os servidores se conduzam segundo critérios de ética pública, de profissionalismo e eficácia; estabilidade dos funcionários. Estabelecimento de um sistema formal de ascensão burocrática, que começa por um concurso público e depois passa por um longo processo de treinamentos sucessivos, avaliações de desempenho e exames formais.

Para Bresser, carreiras burocráticas dignas desse nome não foram instaladas no serviço público brasileiro e que, apenas, entre militares pode-se falar de carreira no Brasil.

A carreira burocrática propriamente dita dura em média 30 anos, ao fim dos quais o servidor deve estar ganhando cerca de três vezes mais do que ganhava no início. Para chegar ao topo da carreira ele demorará no mínimo 20 anos. Esse tipo de carreira está, obviamente, superada em uma sociedade tecnologicamente dinâmica, em plena Terceira Revolução Industrial.

Em suma, quanto à gestão de pessoas na administração pública burocrática, há de se destacar: ingresso no serviço público por concurso; critérios gerais e uniformes de classificação de cargos; organização dos serviços de pessoal e de seus aperfeiçoamentos sistemáticos.

4.1.3- Na Administração Pública Gerencial

No século XX, surgiu o grande Estado social e econômico, assumindo um número crescente de serviços sociais – educação, saúde, cultura, previdência e assistência social, pesquisa científica – e de papéis econômicos – regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda e do sistema financeiro, provisão de serviços públicos e de infra-estrutura, tornou-se, assim, importante o problema da eficiência na administração pública.

Após a II Guerra Mundial ocorreu uma reafirmação dos valores burocráticos, mas, ao mesmo tempo, começou a influência da administração de empresas na administração pública. Ganham espaço as idéias de descentralização e de flexibilização administrativa. Entretanto, foi, a partir dos anos 70, com a crise do Estado levando à crise de sua burocracia, que ganhou força a reforma administrativa e, em consequência, nos anos 80, iniciou-se uma grande revolução da administração pública em direção a uma administração pública gerencial.

Segundo Bresser, a administração pública gerencial tem como contornos essenciais: descentralização política, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; descentralização administrativa, através da delegação de autoridade aos

administradores públicos, transformados em gerentes cada vez mais autônomos; organizações com poucos níveis hierárquicos, ao invés de piramidais; pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; controle a *posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

Acrescenta Bresser Pereira, que, no Brasil, a reforma iniciada pelo Decreto-lei nº 200 foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial.

Na visão da administração pública gerencial, a estabilidade deve ser limitada apenas às carreiras em que se exerce o poder de Estado, pois considera que a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos gera a ineficiência, a desmotivação e a falta de disposição para o trabalho, não podendo ser punidos com demissão, implicando num forte aumento da ineficiência do serviço público.

Entretanto, a reforma administrativa embutida no Decreto-lei nº 200 ficou pela metade e fracassou e teve duas conseqüências indesejáveis, pois permitiu a contratação de empregados sem concurso público, facilitando a sobrevivência de práticas patrimonialistas, deixou de realizar concursos e de desenvolver carreira de altos administradores, preferindo contratar os escalões superiores da administração, através das empresas estatais, como também, não se preocupou com a mudança da administração direta e central que era vista como burocrática e rígida.

Concluem os professores Gilnei e Gercina que:

O modelo de administração pública gerencial tem como foco o interesse no cidadão – cliente dos serviços prestados – e sua adoção requer outras condições: novas formas organizacionais, com concepção sistêmica, com menor número de níveis hierárquicos, com ênfase no trabalho em equipe, com maior interdependência entre unidades estruturais; com formulação clara da missão, das estratégias e da orientação para resultados da Organização; disseminação ampla de conhecimentos e informações; e atuação interdisciplinar de seus talentos. (in notas de aula, setembro de 2002)

A Administração pública gerencial tem foco na eficiência, na eficácia e na efetividade do serviço público, voltada para resultados, priorizando o cliente cidadão. Reconhece como essencial a valorização e o desenvolvimento integral do servidor. Valoriza o trabalho em grupo, de projetos, a integração de atividades (multiprofissional), o desenvolvimento da capacidade gerencial do servidor, substituindo a coordenação do superior pela coordenação pelas equipes.

Assim, a gestão de pessoas na administração pública deixa de se preocupar apenas com a seleção, ingresso e carreira do servidor, passando a investir na formação, motivação e desenvolvimento integral do servidor, valorizando, cada vez mais, o capital humano.

Para tal fim, têm-se desenvolvido técnicas modernas de gestão de pessoas que, respeitadas as diferenças de função do servidor público e do empregado da iniciativa privada, estão em sintonia com a visão moderna do trabalho.

5 – GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO, ATRIBUIÇÕES E ESTRUTURA

Estamos vivendo um período em que o mundo do trabalho vem mudando intensamente. Trata-se de uma revolução tão ou mais importante do que a Revolução Industrial do século XVIII. As máquinas auto-reguladas substituem a mão humana e o homem passa a ter funções mais intelectuais. O avanço da tecnologia tornou o mundo menor e mais rápido e, embora nem toda tecnologia agregue valor, ela acaba provocando mudanças na maneira de produzir e organizar o trabalho.

“O modelo tradicional de gestão de recursos humanos configura uma gerência burocrática e conservadora que não busca proximidade com seus subordinados, não busca ouvi-los, discutir o seu trabalho e não sabe lidar com as competências de cada um.” (ORLICKAS, 1998, p. 10)

“A globalização requer que as organizações aumentem a sua habilidade de aprender, colaborar e administrar a diversidade, complexidade e ambigüidade” (ULRICH, 1998, p. 126).

Nessa mudança do mundo do trabalho, o papel do homem também sofreu e sofre transformações. Assim, a administração dos Recursos Humanos vem procurando modernizar-se e adaptar-se às funções cada vez mais abrangentes e determinantes nas empresas e nas organizações privadas e públicas.

Cabe, aqui, deixar registradas algumas lições de aula dos professores da Fundação Getúlio Vargas, Gilnei e Gersina, sobre o repensamento da gestão de pessoas no setor público:

É nesse novo contexto, configurado por um mundo globalizado hipercompetitivo, pelo surgimento de um cidadão mais bem informado, consciente de seus direitos e insatisfeito com a qualidade dos serviços públicos, e por uma sociedade civil organizada, que assume papel importante a ação eficaz da Gestão Pública.

Para viabilizar o sustentáculo estratégico dessa eficácia, é imperativo enfatizar-se e acelerar-se a mudança do modelo de administração pública burocrática para o de administração pública gerencial. (Notas de aula da disciplina Gestão de Pessoas, setembro de 2002)

A história da Administração de Recursos Humanos, segundo Antônio Carlos Gil (1994, p.13) - surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal. O seu desenvolvimento dá-se com a própria História da

Administração, cujos principais movimentos são: o movimento da Administração Científica, a Escola de Relações Humanas e a Teoria Geral dos Sistemas.

Administração Científica é um movimento oriundo das experiências de Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos e Fayol (18410-1925) na França. O objetivo fundamental destes movimentos era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. Taylor concluiu que os operários produziam muito menos do que poderiam produzir e adotou a simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa. Fayol formulou a doutrina que atribui aos subordinados, chefes e superiores uma capacidade técnica expressa nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

O efeito direto da aplicação desses princípios foi a configuração de uma nova força de trabalho marcada pela perda das habilidades genéricas manuais e um aumento brutal da produtividade. Por outro lado, passaram a surgir problemas crônicos como o absentismo e elevado turnover... Ainda hoje, muitas indústrias e até mesmo unidades ou departamentos dentro de empresas encontram na administração científica uma resposta para os seus problemas. Mas isso pressupõe condições ambientais estáveis, produtos com poucas mudanças ao longo do tempo e previsibilidade do fator humano. (WOOD JUNIOR, 1992, p. 8)

A **Escola de Relações Humanas**, introduzida por Elton Mayo e Kurt Lewin, surgiu da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Mayo desenvolveu a experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho, iniciada em 1927, na fábrica da Western Electric. Teve como objetivo o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Essa experiência e outras vieram ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Passou-se então a valorizar-se as relações humanas no trabalho, e os tayloristas surpreenderam-se ao constatar que as relações humanas, seus estados em expressões individuais e grupais, afetam profundamente a produtividade.

“O que delas se positivou foi: melhorem-se as relações humanas e melhoraremos a produção, satisfaçam-se os desejos espirituais básicos do homem, como consideração, estabilidade, afetividade e teremos um aumento de harmonia produtiva” (TOLLEDO, 1992, p. 23)

A **Teoria dos Sistemas** – considerando que as organizações são sistemas abertos e que devem encontrar uma relação apropriada com o ambiente para garantir a sobrevivência -, e a

Teoria da Contingência – correlacionando o ambiente e as características das organizações – tornaram-se importantíssimas para entendermos a evolução da Administração de Recursos Humanos.

A competitividade das empresas, atualmente, está alicerçada no seu capital humano. Por este motivo as empresas bem sucedidas passaram a se preocupar em atrair, manter e desenvolver indivíduos talentosos que sejam sensíveis às necessidades do cliente e saibam lidar com as inovações tecnológicas.

5.1. Atribuições, Perfil e Habilidades do Profissional da Área de Gestão de Pessoas

Podemos afirmar que a estrutura da área de Recursos Humanos, a atuação de seus dirigentes, o modo de organização e de trabalho, o perfil dos profissionais e tipo de soluções propostas, tal como se apresentam na Administração Tradicional, parecem impróprios para o momento que estamos vivendo.

JUNQUEIRA E BISCAIA (1995, pp. 13 e 14) consideram como características inadequadas do profissional de RH a dificuldade em lidar com números pelo fato de a maioria ter a formação em Ciências Sociais; o desconhecimento do negócio da empresa; as dificuldades em assumir riscos e conviver com a ambigüidade; a incompetência mercadológica; a prestação de serviços de maneira reativa, visão apenas de processos e a adoção de uma posição subalterna de inferioridade em relação às outras áreas de empresa.

Com algumas honrosas exceções, o recrutamento, a seleção, a integração, o treinamento, a remuneração e outros processos relacionados com a administração das pessoas costumam ser da alçada exclusiva da ARH, que não os reparte com ninguém. Os gerentes envolvidos no sistema simplesmente recebem seus novos subordinados da área de RH, que são treinados e remunerados através de critérios estranhos e centralizados e têm uma intervenção ou participação extremamente reduzida nessas decisões.(CHIAVENATO, 1996, p. 4).

O perfil dos trabalhadores modifica-se. Espera-se, hoje, que o profissional seja qualificado e polivalente, capaz de entender o objetivo de seu trabalho e de enfrentar desafios, que seja generalista, empreendedor, conhecedor do negócio da missão da empresa, tenha uma cultura, visão geral, atualize-se continuamente e que produza resultados.

Os novos paradigmas de produção, gestão e organização do trabalho têm como características comuns a preocupação com a qualidade e produtividade, produção flexível,

utilização dos recursos humanos polivalentes ou multifuncionais, trabalho em grupo e formas organizacionais que incentivam a inovação e a criatividade.

Exigiu-se, assim, que as organizações conhecessem melhor seu ambiente interno e externo e preparassem o seu corpo funcional para responder às demandas, fazendo com que o papel da área de Recursos Humanos fosse repensado. Esta área, devido ao seu papel responsável pelo capital humano das organizações e, diante da importância deste nos resultados dos serviços, deixa de executar suas funções tradicionais de forma rígida, inflexível e sem proximidade com os funcionários, para transformar-se em orientadora e qualificadora destes e consultora interna da organização, passando a contribuir plenamente para a consecução dos objetivos organizacionais, com ações cada vez mais estratégicas.

Conforme sustentam diversos autores, a participação do líder da área de RH na equipe de dirigentes da cúpula torna-se indispensável. É preciso que o líder seja capaz de influenciar nas crenças e valores dos dirigentes e gerentes, difundir a missão da instituição, propor medidas objetivas, oferecer contribuições significativas para a solução de problemas e a melhoria de resultados e adote a postura de consultor interno, o que significa ouvir, discutir e opinar sobre as diversas áreas da organização em relação ao suporte humano envolvido nos respectivos projetos e problemas.

A gestão de recursos humanos da empresa competitiva, na nova concepção, deverá ter como características principais: função de recursos humanos na cúpula das organizações, gestão planejada e proativa; descentralizada e compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe); transparente; flexível; integrada; adulta (sem paternalismos); orientada para resultados; estimuladora da inovação e criatividade. (ALBUQUERQUE, 1992, p. 28)

Na maioria das organizações brasileiras, principalmente no serviço público, a função de administração de recursos humanos tem sido limitada a um papel pouco significativo, sem participação no delineamento de estratégias e diretrizes globais da organização.

Carlos César da Silva Souza (1979, 69-83) menciona alguns aspectos, apontados no I Encontro de Gerentes de Recursos Humanos das Organizações do Complexo Petroquímico de Camaçari, Bahia, que parecem refletir bem a situação atual vivenciada pela área de recursos humanos, ou de gestão de pessoas:

- **Conceituação inadequada quanto aos objetivos e responsabilidades da função de recursos humanos e dos recursos necessários à sua atuação, inclusive pelos próprios responsáveis pela área;**
- **Descompasso entre o planejamento global da empresa e os planos de recursos humanos;**
- **Necessidade de uma maior conscientização da importância da área de recursos humanos na empresa (às vezes, por exemplo, treinamento é considerado como prêmio ou castigo);**

- Necessidade de sensibilização dos escalões superiores para aspectos de recursos humanos;
- Necessidade de profissionalização do homem de recursos humanos.

Carlos César da Silva Souza (1979, 69-83) tem como ponto central de seu artigo, acima referido, a “estratégia”, que pode e deve ser adotada, para que o gerente de recursos humanos possa melhor se adaptar às condições atuais, em mutação, do ambiente organizacional, de modo que venha a maximizar e tornar mais relevante a sua contribuição para a consecução dos objetivos da organização, ressaltando, ainda, algumas proposições estratégicas para a gestão de RH:

- a) novos papéis que devem ser desempenhados pela gerência de recursos humanos;
- b) nova tecnologia disponível que poderá ser utilizada pela gerência de recursos humanos;
- c) um modelo sistêmico para a gerência de recursos humanos;
- d) uma listagem de novos conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias ao gerente de recursos humanos face aos novos papéis a serem desempenhados.

Para Carlos César (1979, p. 83) a gerência de recursos humanos, se devidamente capacitada, pode contribuir no próprio processo de formulação estratégica, constituindo-se em uma espécie de subsistema de apoio, e este processo de formulação de estratégias (processo de planejamento), se bem concebido, deve ser dinâmico, orgânico e interativo, consubstanciando-se basicamente na troca de informações que permitem a tomada de decisões estratégicas sobre os negócios de uma empresa, reduzindo-se o “descompasso entre o planejamento global da empresa e os planos de recursos humanos”, advogando o ponto de vista de que:

A gerência de recursos humanos, ou qualquer que seja o órgão responsável pela administração dos recursos humanos de uma empresa deve ter poder hierárquico na estrutura dessa empresa, o que atualmente parece não acontecer. Contudo, chamo a atenção para a hipótese de que a simples mudança de posição do gerente de recursos humanos no organograma da empresa não implicará, automaticamente, em aumento de eficácia e desempenho de um papel mais relevante. Faoulkes (2), por exemplo, chama a atenção para o fato de que, nos EUA, a administração de pessoal é uma função exercida normalmente, por um executivo, a nível de vice-presidência. Esta posição estrutural não é, porém, a garantia de um desempenho eficaz. Ao contrário, o poder hierárquico do órgão de recursos humanos na estrutura das empresas será sempre uma consequência da sua capacidade de contribuir. (2) Foulkes, Fred. *The expanding role of the personal function*, *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1975)

Parece ser inquestionável a necessidade de que a formulação das políticas de recursos humanos seja localizada bem próxima – e feita de forma bastante congruente – do local de formulação da estratégia global da empresa, apesar desta não ser uma prática corrente, na maioria das empresas. Esta necessidade está baseada no fato de que as informações sobre recursos humanos e o seu nível de capacitação, em uma empresa, constituem uma variável de vital importância para a concepção e implantação de sua estratégia global.

A palavra “estratégia”, no dicionário Aurélio, encontramos o seguinte significado: “A arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos” e “Arte de explorar condições favoráveis com a finalidade de alcançar objetivos específicos”.

Essa palavra vem do grego *strategos*, que significa “chefe do exército”, e durante séculos os militares usavam este termo no sentido do caminho que era dado à guerra, visando à vitória militar. Com o tempo, essa palavra deixou de ser utilizada apenas pelos militares e passou a ter um senso comum.

Paulo Motta (2003, p. 78) ressalta que:

Nenhuma palavra nos últimos vinte anos tem sido tão associada a administração quanto *estratégia*. Um rápido exame em obras administrativas importantes revela que a palavra ou conceito *estratégia* serve hoje para qualificar não só a própria administração – administração estratégica – como também todas as funções administrativas.

As modernas teorias e práticas de administração têm avançado na direção de equacionar métodos que permitam o planejamento e o gerenciamento das organizações de forma mais sistemática, provendo os administradores de ferramentas ideais para realizar o diagnóstico organizacional e formular soluções planejadas estrategicamente.

A Administração Estratégica surge como resposta aos desafios de uma nova época de mudanças extremamente velozes e de grande magnitude, que aproximam o futuro do presente, tornando impossível prever os acontecimentos com antecedência. Essa análise antecipatória, instrumento do planejamento estratégico, tem-se tornado ineficaz, uma vez que os fatos atropelam as previsões. O ajuste dos objetivos é que é chamado de Administração Estratégica.

Gestão Estratégica de Recursos Humanos, conforme WOOD JUNIOR, é um conceito ainda recente no mundo empresarial. Sua popularização ocorreu a partir da década dos 80 nos Estados Unidos, e no Brasil a partir dos anos 90. Com as mudanças mundiais no cenário econômico e social nos anos 80, a função dos Recursos Humanos teve que ser repensada. WOOD (1997, p.74) cita LORANGE E MURPHY que dizem:

“ A gestão estratégica de Recursos Humanos está se tornando rapidamente uma questão central no gerenciamento estratégico. Por razões variadas as corporações estão agora percebendo os talentos gerenciais como um recurso estratégico que merece tanta atenção como o capital e a tecnologia...”

A Administração Estratégica tem apresentado resultados positivos à medida que amplia a atuação de indivíduos e grupos, incentiva a criatividade e o espírito empreendedor, considera o foco nos clientes, encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, incentiva a

iniciativa e a construção da própria carreira e apresenta resultados em consonância aos negócios das organizações.

Nada adianta consultores de recursos humanos internos ou externos atuarem junto aos funcionários, preparando-os para vivenciarem valores, administrarem conflitos e adotarem novos comportamentos, se a própria cúpula da organização não os adota em suas políticas oficiais, quando administra seus próprios recursos.

Um importante papel da gerência de recursos humanos é o de prover a administração de informações sobre tendências referentes a recursos humanos e de propostas políticas correlacionadas, atuando de forma proativa e inovadora, além de adaptativa.

Isso exige do gerente de recursos humanos uma ampliação de seus horizontes de conhecimento, assim como a adoção de novas atitudes e o desenvolvimento de habilidades comportamentais e formas organizacionais mais condizentes com o novo papel na administração moderna.

Torna-se imperiosa a reconceptualização do papel da gerência de recursos humanos, a fim de que possa melhor se adaptar às condições atuais, em mutação, do ambiente organizacional, constituindo uma função realmente estratégica, no processo de desenvolvimento organizacional.

Nesse objetivo, tornaram-se necessários um novo modelo de atuação, novos objetivos, a adoção de novas funções e de novas técnicas e, principalmente, a aquisição de nova competência, que se reflete em um conjunto de conhecimentos, posturas e talentos exigidos aos responsáveis pela função de recursos humanos.

5.2. Estrutura e Técnicas de Gestão de Pessoas

No Brasil, nos últimos cinco anos, vem despertando, de forma generalizada, tanto no setor privado como no público, grande interesse na área de recursos humanos, refletindo a procura de novas alternativas de lidar com problemas organizacionais e sociais, sendo um dos indicadores desta tendência o fato da criação de secretarias ou departamentos de recursos humanos ou de gestão de pessoas, em substituição aos antigos departamentos de pessoal. Infelizmente, na maioria dos casos, trata-se apenas de uma mudança de nomes, sem mudança de postura e sem uma redefinição da sua missão, para que o órgão melhor atenda às necessidades da organização.

A nova visão de gerência de recursos humanos ou de gestão de pessoas, para atingir seus objetivos, tem desempenhado funções e atividades específicas que se constituem no seu escopo

de atuação, tais como: recrutamento, seleção, alocação e treinamento de pessoas; registros, avaliação de desempenho, remuneração e sistema de recompensa, política de benefícios; relações trabalhistas; planejamento de mão-de-obra; medicina ocupacional; serviços especiais (segurança, recreação, alimentação); redução e demissão de pessoal; aconselhamento etc.

Nem todas as funções listadas são desenvolvidas em todas as empresas, principalmente, na Administração Pública, devido a suas peculiaridades. Entretanto, cada vez mais, se assemelham as funções e técnicas de recursos humanos nas administrações privada e pública.

Carlos César da Silva Souza apresenta, no artigo referenciado, a representação gráfica, constante do Anexo 1 deste trabalho, de um modelo para a gerência de recursos humanos, refletindo suas funções em uma organização.

Algumas intervenções e/ou técnicas são normalmente planejadas para mudar a cultura de uma organização de onde está para onde os membros da organização gostariam que estivesse.

Algumas dessas técnicas envolvem: desenvolvimento gerencial, avaliação de potencial, planejamento de carreira, enriquecimento do trabalho e horário flexível.

Desenvolvimento gerencial: que não deve ser considerado como apenas realizar seminários para os funcionários, mas deve envolver uma atuação prática, planejada, contínua, orientada para a capacitação e solução de problemas, para integrar o processo de planejamento da organização de modo que afete o clima da organização e influencie na definição das estratégias organizacional.

Por muitos anos, o foco de atenção das mudanças administrativas e gerenciais nas organizações foi a reengenharia dos processos de negócios.

Hoje, tornam-se cada vez mais importantes as reflexões sobre o papel do administrador, que pode ser representado como um ovo, dividido ao meio, conforme exemplifica Paul Evans (1996, p. 14-22). A parte inferior evidencia o trabalho que deve ser realizado ou o objetivo operacional a ser alcançado. A parte superior está voltada para os projetos que devem ser desenvolvidos, aperfeiçoados, buscando mudanças que ajudarão a alcançar os objetivos almejados.

Hoje os gerentes de linha são responsáveis pelo seu trabalho, pela parte operacional de suas funções, além de serem também responsáveis pelos projetos, desenvolvimentos e pelas mudanças internas e externas, transversais e horizontais. Esse acúmulo de funções gera uma pressão cada vez maior, porque agora o trabalho operacional precisa ser desempenhado em apenas 60% do tempo do administrador, que terá que reservar pelo menos 40% de seu tempo para trabalhar em projetos de desenvolvimento, de mudanças, de melhorias dentro da empresa.

Logo, em face da necessidade de se produzir mais em menos tempo, é preciso delegar muito mais autoridade, concretizando o que os americanos chamam de *empowerment*. As pessoas que enfrentam os desafios dessa pressão estão se tornando mais exigentes em termos da qualidade dos que trabalham com ela. Para delegar responsabilidades, devem esclarecer bem quais são os objetivos que querem alcançar, quais são as áreas de responsabilidade etc., pois se não houver uma transparência muito grande, será impossível delegar essa autoridade e conseguir tempo e energia livre para os projetos de desenvolvimento.

A parte superior do ovo trata, portanto, de liderança e a parte inferior, de administração ou gerenciamento.

Apesar de haver distinção entre as pessoas que são líderes e as que são apenas gerentes, parece que as empresas estão buscando líderes e gerentes num mesmo indivíduo, capaz de administrar as tensões em potencial que existem entre essas duas funções distintas, mas complementares.

Nesta questão de gerenciamento, não se pode deixar de citar o professor Paulo Motta, especialista que praticamente esgota a matéria na sua obra Gestão Contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente, no qual ele esclarece que:

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através de pessoas e numa interação humana constante.

De um lado, pode-se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais consequente e eficiente. De outro, tem-se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional. Dirigentes devem entender a gestão moderna em ambos os sentidos...(p.26)

Especialistas em técnicas administrativas são essenciais, mas não mais difíceis de se encontrar no mercado de trabalho. Capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas. Além do mais, o mundo moderno exige dos dirigentes uma grande capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de integração de fatores organizacionais cada dia mais ambíguos e diversos...(p.27)

A habilidade da ação gerencial alia, portanto, toda a dimensão de segurança fornecida pelo conhecimento administrativo com o comportamento pessoal na busca de novos horizontes...(p.30/31)

Pessoas com mais conhecimento e habilidades tornam-se mais autoconfiantes e ajudam a criar um clima organizacional de maior segurança e crença no êxito futuro...(p.32)

A experiência acumulada no mundo contemporâneo tem demonstrado que a eficácia na gerência depende, em grande parte, da capacidade do dirigente de desenvolver futuros alternativos para sua organização, estabelecendo transações ambientais que levem ao alcance da missão organizacional. Essa é a capacidade de pensar estrategicamente, ou seja, de ter visão do futuro e de grande escopo, de usar análise racional e métodos intuitivos e de lidar com o incerto, o imprevisto e o não-familiar...(p.39)

A intuição produz a visão global, a partir da interligação entre fatores, e se desenvolve com a experiência e com o processamento inconsciente das diversas informações que, diariamente, são captadas pela mente do dirigente. Por isso a intuição é capaz de produzir idéias importantes e que sobrevivem à lógica dos fatos (p. 64).

Conclui-se, das lições de Paulo Motta (2003, p. 39/42), que aos gestores impõe-se conhecimentos de técnicas administrativas, que têm natureza científica, mas lhe é imprescindível a capacidade intuitiva para lidar com as imprevisibilidade e de interação humana que lhe confere a dimensão ilógica, do emocional e do irracional, incluindo entre estas a capacidade de **liderança**, que é um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comportarem com a busca de objetivos comuns, bem como as habilidades interpessoais, que englobam a harmonização e a coordenação de tarefas, a solução de conflitos e a motivação da equipe, ressaltando que:

A liderança constitui essencialmente uma interação pessoal e como tal pode ser vista como uma função gerencial. Sendo um processo de facilitar um grupo a alcançar um objetivo e a desempenhar uma função desejada, a liderança deve ser almejada como uma função primordial na gerência. Portanto, pode-se presumir que a eficácia da gerência depende em parte do exercício efetivo de liderança. O mesmo pode se dizer em relação à habilidade interpessoais, que vão desde a ação para harmonização e coordenação de tarefas a dimensões mais complexas da motivação e da solução de conflitos.

Avaliação de potencial: visando a identificar indivíduos com características, consideradas indicadoras de um possível sucesso num determinado cargo. A avaliação de potencial é indispensável para nortear e dar subsídios para melhor se lotar e nomear pessoas para o desempenho de atribuições e cargos na organização, uma vez que, embora os treinamentos adequados aperfeiçoem e dêem ferramentas para facilitar o exercício das respectivas atividades, devido à especificidade de cada uma, além dos conhecimentos técnicos impõem-se habilidades e aptidões próprias dos trabalhadores. Para exemplificar a finalidade de tal avaliação, podemos mencionar o fato concreto de ineficácia de cursos de pintura ou de canto para pessoas que não têm habilidade e aptidão para tais atividades. Possibilita, assim, como na expressão popular, “cada macaco no seu galho”.

Planejamento de carreira: visando ao desenvolvimento pessoal e profissional dos membros e funcionários de uma organização, o que é um ponto de preocupação e importante para se mudar o clima das organizações para uma situação mais saudável, representando honestidade, confiança, abertura etc. Os custos, para a organização, quando existem problemas na carreira ou na vida pessoal dos membros e funcionários, tais como diminuição de produtividade, de inovação e de oportunidades que passam a ser negligenciadas, são por demais conhecidos. Assim, um programa sistemático de planejamento de carreira, além de poder significar um ponto de partida para mudanças importantes em uma organização (se indicar que

políticas, procedimentos e estruturas são disfuncionais para as pessoas), gera, como consequência, para essas mesmas pessoas: maior senso de controle sobre sua própria vida; maior senso de comprometimento e responsabilidade; atitudes mais realísticas. O objetivo é procurar obter o melhor ajustamento entre a estrutura de cargos e as pessoas, de forma a evitar que cargos sejam preenchidos em bases imediatistas e que pessoas permaneçam em cargo de conteúdo inferior às suas capacitações e ao seu potencial de desenvolvimento.

Carreira, sucesso e qualidade de vida estão profundamente imbricados. Para se obter resultados positivos em cada um deles, deve haver um direcionamento – tanto por parte dos indivíduos quanto das organizações – para desenvolvê-los em suas potencialidades. Estamos, pouco a pouco, entrando num mundo onde cada vez mais estamos remunerando pessoas pelas suas habilidades, pelo seu valor agregado, pelo seu conjunto de competências.

Enriquecimento do trabalho: envolve a atuação do setor de pessoal e o de desenvolvimento organizacional, mediante programas de mudança planejada que incluem mudanças em seu clima e cultura social.

As organizações podem ajudar, desenvolvendo políticas de recursos humanos adequadas e voltadas para os valores básicos da vida, resgatando o prazer de aprender e de produzir;

Horário flexível: esta é uma estratégia adotada originariamente na Alemanha, como uma resposta às condições de tráfego e que assume grande relevância hoje, no Brasil, devido à política de diminuição do consumo de combustível. Esta estratégia é descrita como um passo que dá maior liberdade e flexibilidade e maior autodeterminação responsável às pessoas, no trabalho e, conseqüentemente, é uma tendência de melhorar a qualidade de vida no trabalho do ser humano. Entretanto, devem ser consideradas as características das atribuições e as condições para a implementação de tal estratégia, de forma a não prejudicar o resultado do serviço.

Observa-se que uma das tendências no mundo do trabalho é a flexibilização da jornada de trabalho e o deslocamento do trabalho para a residência dos funcionários, pois a experiência comprova que isso proporciona mais liberdade e autonomia para as pessoas, privilegiando as relações humanas e a satisfação no trabalho.

Na Administração Pública moderna, focada no modelo gerencial em que se busca resultados e satisfação do cliente cidadão, a gestão de pessoas deixa de se incumbir, apenas,

com a seleção, ingresso e carreira do servidor, passando a investir na formação, motivação e desenvolvimento integral do servidor, valorizando, cada vez mais, o capital humano.

A forma de administrar recursos humanos pode ser centralizada, descentralizada ou mista. A forma centralizada é aquela em que toda as atividades de gestão de RH estão sob a responsabilidade de uma única área. A descentralizada, mais estratégica, ou quando as atividades de RH estejam sob responsabilidade de unidades de negócio. A mista, por sua vez, apresenta características de uma e de outra forma de administração.

É importante observar que mesmo quando a administração de RH se dá de forma centralizada, deve adotar a Administração Estratégica, pois a área de RH deve participar do planejamento estratégico da organização e do preparo do corpo funcional, sempre em consonância com os objetivos da empresa.

Nesse repensar da Gestão de Pessoas, os professores Gilnei e Gercina (2002, p. 108), registram que:

Esse tipo de gerência administrativa exige que se repense a Gestão de Pessoas, deixando de considerá-la como um aglomerado de funções estanques, com preponderância da especialização e eficiência das tarefas numa perspectiva unidisciplinar, um equívoco que ainda prevalece na sua concepção e prática, sobretudo na administração pública. Ao revés, a Gestão de Pessoas deve ser concebida, vista e praticada como um sistema integrado que privilegie o desenvolvimento e a ampliação das competências; o desenvolvimento eficiente e eficaz dos empregados – quaisquer que sejam os seus regimes jurídicos; e sua atuação efetiva como construtores e sustentadores dos resultados organizacionais.

Quatro dimensões são especialmente importantes para o gerenciamento de pessoas por uma concepção sistêmica e estratégica:

- . **Os planos de carreira.**
- . **A capacitação.**
- . **A remuneração.**
- . **A avaliação de competências e resultados.**

A estrutura da área de recursos humanos, nas empresas inovadoras, é complexa. A área desenvolve atividades como participação na elaboração do planejamento estratégico da empresa, desenvolvimento organizacional, promoção de mudanças organizacionais e a realização de pesquisas de clima, análise do quadro de pessoal visando à atração e à retenção de talentos, viabilização do preparo, qualificação, motivação e engajamento dos funcionários, resolução de conflitos, orientação para o autodesenvolvimento da carreira, avaliação de competências e resultados, remuneração e programas de qualidade de vida.

Nessa visão, o desempenho das funções modernas de gestão de pessoas, acima citadas, pode se dividir em três focos de atuação, que se interligam e se completam, ou sejam:

desenvolvimento das condições de trabalho e qualidade de vida dos funcionários; gestão do conhecimento e da informação; e administração dos direitos e deveres.

5.2.1- Desenvolvimento das condições de trabalho e da qualidade de vida dos funcionários

O desenvolvimento das condições de trabalho e da qualidade de vida dos funcionários envolve condições de saúde, equilíbrio psíquico e emocional, bem como o ambiente de trabalho.

O cuidado e o desenvolvimento das condições de saúde dos funcionários e servidores públicos têm sido cada vez mais incluídos nas preocupações e atividades inerentes à gestão de pessoas nas empresas e instituições públicas, a partir da consciência de que, para um bom rendimento profissional, é indispensável que o trabalhador esteja em boas condições de saúde física, psíquica e emocional, uma vez que tais condições interferem na capacidade de trabalho e, conseqüentemente, na qualidade deste.

Além disso, o compromisso social das empresas e das instituições impõe-lhes a responsabilidade pelo bem estar do cidadão e, neste sentido, o Estado não poderia se furtar de tal função quanto aos seus empregados e servidores.

Desta forma, as empresas e instituições públicas vêm incluindo em sua gestão estratégica de pessoas o cuidado e a assistência à saúde de seus trabalhadores em todos os níveis de atividades.

Como meios de investir na qualidade de vida e incentivo dos funcionários, cada vez mais, as empresas e organizações inovadoras vêm oferecendo: planos de saúde (incluindo assistência médica, psicológica e dentária), academias de ginástica próprias ou conveniadas, práticas de relaxamento, intervalos durante o expediente para descanso e pequenos exercícios físicos, vale-transporte, reembolsos de estudo, restaurante, vale-refeição, auxílio farmácia, auxílio creche e outros.

Importante, também, são as condições do ambiente de trabalho, incluindo-se móveis de acordo com as normas de ergonomia, iluminação e refrigeração adequadas, redução de causas de insalubridade e periculosidade, utilização de equipamentos de proteção no trabalho etc.

Já existe, cada vez mais, a conscientização de que não é suficiente e eficaz o pagamento de auxílios de insalubridade e periculosidade, uma vez que os respectivos valores não

compensam para o empregado os danos causados a sua saúde, nem tampouco para as empresas e instituições, que precisam de trabalhadores saudáveis. Portanto, o pagamento de tais auxílios, nos termos previstos em lei, não deve eximir o empregador ou o gestor público de tomar todas as medidas possíveis para eliminar as causas de insalubridade e de perigo no trabalho.

Para tais fins, incluem-se, na área de gestão de pessoas, setores próprios, integrados por profissionais multidisciplinares, voltados para a saúde no trabalho – saúde ocupacional.

Quanto às condições emocionais dos trabalhadores, é importante a intercessão das empresas não só visando ao apoio e à eliminação das causas internas, mas, também, nas individuais e externas que interferem nas condições emocionais dos empregados ou servidores, pois os desequilíbrios emocionais, independentes das causas, geralmente, afetam não só a capacidade individual do trabalhador, mas também a equipe na qual está inserido.

Nas causas internas que afetam positivamente ou negativamente o emocional do trabalhador, é imprescindível que o setor de RH atue efetivamente para eliminá-las ou, pelo menos, para minorá-las.

No aspecto emocional, há de se ressaltar a importância da motivação, conscientização e do engajamento do trabalhador com o seu trabalho e com a missão da instituição, refletindo na mudança de comportamento e da cultura organizacional.

Nesse aspecto, cabe reportar-nos ao Sistema de Qualidade Total, que segundo Mauriti Maranhão (2001, p. 27/28) compreende o Sistema de Gestão de Qualidade + Gestão de Pessoas, esclarecendo que um bom Sistema de Qualidade fixará o mínimo de regras para que cada pessoa (ou setor da empresa) saiba o que e como deve ser feito e efetivamente o faça certo, desde a primeira vez. Ressalta, ainda que para uma empresa obter qualidade não basta ter instalações e equipamentos extraordinários, pois é essencial que também exista uma parte inteligente, para ativar e controlar a operacionalização destes equipamentos e instalações, denominada Sistema de Gestão da Qualidade que deve ser adicionada a gestão das pessoas, para que o conjunto de (instalações/equipamentos + Sistema de Gestão da Qualidade + Gestão das Pessoas) definirá a qualidade resultante da empresa. Quanto à gestão de pessoas, como imprescindível para se atingir a Qualidade Total, ressalta que: “... E não podemos tratar as pessoas sem abordarmos a questão do engajamento, intimamente conectada à motivação. São as pessoas que fazem os sistemas funcionarem. Sem equipe, mesmo os melhores sistemas tornam-se inócuos, vazios, sem finalidade, frios e sem vida.” (2001, p.163)

A Qualidade Total, como sua base de apoio psicológico é o Behaviorismo, preconiza, sobretudo, a mudança do comportamento. Ao advogar para si a valorização do homem, a QT

está basicamente falando em mudar comportamentos para torná-los mais adaptativos à competitividade.

“Qualidade é um programa de mudanças comportamentais, portanto, estamos, e estaremos sempre, falando de pessoas” (TAVOLI JR. J., 1994, p. 7).

A mudança de comportamento proposta pela QT advém da visão sistêmica implícita nos pressupostos básicos de certas culturas organizacionais de que **“a natureza humana não é má e os homens são aperfeiçoados”** (NETO. J. B.R. Revista de Qualidade Total. N° 19, Dez. de 1993; p. 73)

Dentro desta ótica, a QT irá propor alterações culturais nos seguintes aspectos: **“estrutura, sistema, comportamento e cultura. Ao se falar em qualidade, estamos abordando os níveis mais complexos, e, portanto, mais difíceis de serem manipulados, de comportamento e cultura” (TAVOLI JR., 1994, p.7).**

Sendo estes níveis, complexos e difíceis de serem atingidos, a QT irá, portanto, contar com um certo arsenal de ferramentas para proceder na tarefa da transformação da consciência das pessoas, levando-as a um patamar de conscientização para a necessidade da qualidade.

Embora não seja objetivo deste trabalho tratar de Qualidade Total (TQC) no seu aspecto mais geral, cabe ressaltar que as normas ISO 9000:2000 trazem um importante avanço com relação à gestão das pessoas, alinhando-se bastante aos modelos de Prêmios da Qualidade. E a título de ilustração, esclarece-se que ISO é formada pelas letras iniciais de *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Normatização Técnica), com sede em Genebra, Suíça, e o objetivo da ISO é fixar normas técnicas essenciais de âmbito internacional, para evitar abusos econômicos ou tecnológicos dos países mais desenvolvidos sobre os países menos desenvolvidos, através da série de Normas Técnicas ISO, que abrangem vários campos do conhecimento humano, sendo a ISO 9000 uma pequena parte da série completa ISO, que trata exclusivamente do assunto gestão da Qualidade.

O treinamento, baseado em alteração comportamental dos funcionários, é uma ferramenta apontada entre as mais eficientes para levar a altos patamares de conscientização.

“ O difícil é reorientar o comportamento de 100% dos funcionários. Para o alcance desses objetivos de comportamento são seguidas duas linhas de ação: um volume elevado de treinamento; dinâmicas de grupo e formas de remuneração variáveis em função dos resultados alcançados” (LITMANOWICZ: 1995, p 24).

A consciência para a qualidade, portanto, torna-se ponto fundamental, não somente para o sucesso do programa, mas também para entendermos melhor a noção de homem e sentido de valorização do ser humano por ela advogada.

“ A verdadeira essência da qualidade, a condição fundamental para um programa bem-sucedido, é um conjunto de mudanças fundamentais dos padrões de percepção, pensamento e comportamento das pessoas, caracterizando um novo paradigma” (CASTRO: 1992, p 37).

Ao propor a conscientização como processo chave para o sucesso, os programas de QT informam também os traços do homem que tem em mente. Ao que se pode perceber, a valorização deste homem parece estar circunscrita em um universo aparentemente regulador, notadamente preocupado com alterações comportamentais e comprometido com uma noção relativamente simples de consciência.

Em relação à motivação e a integração das pessoas para a realização da missão da organização, como já enfatizado neste trabalho, é importante a atuação dos gestores, aos quais é imprescindível a capacidade gerencial para atingir tais resultados.

Quanto à motivação, acrescenta Paulo Motta (2003, p. 145) que:

No que se refere à motivação, reconhece-se, hoje em dia, que o impulso para o trabalho está menos relacionado à satisfação de necessidades individuais, ao preenchimento de expectativas ou mesmo à ultrapassagem de desafios e muito mais ao conhecimento sobre as conseqüências do trabalho. Revigoram-se, assim, todos os sistemas de incentivos que geram conseqüências positivas para o indivíduo...

Procura-se desenvolver a perspectiva positiva do poder, na gerência da influência, como uma dimensão de interação capaz de provocar mudanças nas partes envolvidas... Surgem de forma acelerada as propostas de participação de natureza coletiva, por representação de grupos, unidades ou da própria dimensão “trabalho” na gestão da organizacional.

Com relação à inovação e à criatividade, Paulo Motta, ressalta (2003, p. 145/146) que:

Deixou-se de lado a ênfase nas formas seletivas, baseadas em comissões de nobres, para se formularem princípios e estratégias de mudança. Aceitando-se a premissa de que a criatividade é um bem existente em todas as pessoas, passaram-se a utilizar formas gerenciais que despertassem essa criatividade através da transferência, a todos os funcionários, do poder de inovar. A ausência de poder gera inibição e imposição à conformidade. A liberação do poder, acompanhada de incentivos para direcionar o seu uso, desperta o indivíduo para novas idéias e novas formas de ação.

5.2.2 - Gestão do Conhecimento e da Informação

Na nova sociedade, onde cada vez mais se valoriza o saber, a gestão do conhecimento e da informação é uma área estratégica das empresas e instituições públicas.

As novas estratégias e tecnologias, principalmente a partir da disseminação da informática e da internet, vêm possibilitando o surgimento de uma inteligência coletiva.

Esse novo contexto impõe que as instituições e empresas implementem, cada vez mais, técnicas e condições do desenvolvimento do conhecimento e da informação.

A sociedade moderna é caracterizada pela intensidade e velocidade da produção e renovação do conhecimento e na forma como é adquirido e disseminado, especialmente a partir de novas estratégias de gestão e tecnologias de processamento da informação e da comunicação.

As estratégias de aquisição e disseminação do conhecimento e informação das empresas e instituições refletem diretamente na competência dos dirigentes e empregados, nas práticas de trabalho, no potencial de inovação e na capacidade de empreender parcerias e gerenciamento e, conseqüentemente, na qualidade e eficiência dos serviços.

Segundo Alberto Luiz Albertlin (1996, p. 61-69):

A implementação de um Sistema de Informação é mais do que simplesmente instalar um sistema desenvolvido e treinar usuários a utilizá-lo. Para que esta implementação tenha sucesso, é necessário, desde o início de seu desenvolvimento até sua efetiva implementação, estudar o contexto no qual ele atuará e formar um ambiente propício para garantir seu desenvolvimento, sua implementação, sua aceitação e uso. O enfoque de variáveis utilizado combina o contexto da organização durante o desenvolvimento e a implementação do SI, as relações das pessoas que se envolvem com o processo e a estratégia utilizada para garantir o sucesso do projeto.

Alberto acrescenta, ainda, que, para o sucesso de um Sistema de Informação (SI), devem ser consideradas as variáveis, que se dividem em três categorias: cenário, atores e planejamento de intervenção. Na categorização das variáveis em cenário e atores, deve ser enfatizada a dinâmica existente entre suas variáveis, uma vez que os atores interferem diretamente no cenário, e este, por sua vez, influencia os papéis dos atores.

A variável de atores envolve: apoio da alta gerência, patrocinador, equipe, usuários e capacitação.

As equipes que desenvolvem os projetos, tanto usuários como as pessoas de Informática, devem estar capacitadas, tanto em nível de negócio como técnico, para melhor desenvolvê-lo.

Para a continuidade dos projetos, deve ser assegurada, entre outras coisas, a união das equipes em torno dos projetos e com seus patrocinadores, bem como pelo apoio gerencial.

O bom relacionamento entre todos os responsáveis pelas áreas envolvidas e a participação efetiva da alta gerência contribui significativamente para que os projetos sejam considerados como um objetivo comum, para que tenham sucesso.

Segundo Alberto, no artigo acima mencionado:

Capacitação: os membros das equipes envolvidas no desenvolvimento e implementação de um SI devem ter uma capacitação funcional e técnica compatível com as características do SI e das necessidades da organização, ou terem um plano para adquiri-la em tempo adequado.

Equipe: as equipes devem ser unidas internamente e entre elas para que trabalhem coesas e em acordo com o objetivo comum, o SI. Esta união deve existir entre o patrocinador e as equipes.

Usuários: a cultura e a experiência de utilização de TI dos usuários deve ser compatível com o SI a ser implementado, bem como com a própria área de TI e vice-versa.

Apoio da alta gerência: um projeto de SI, que não tenha o apoio de um executivo da organização com poder suficiente para garantir sua continuidade e os recursos necessários, terá grande chance de fracasso. Além do apoio em relação ao poder, a alta gerência deve deixar clara sua convicção da importância do projeto para a estratégia do negócio por meio de suas atitudes.

Patrocinador: deve haver um executivo que tenha o papel de patrocinador do projeto de SI, que com sua atitude demonstre a importância do projeto e do próprio SI, garanta sua continuidade com a alta gerência e decida as possíveis diferenças entre os participantes do projeto.

Concluimos, assim, que a utilização da Tecnologia da Informação, através de sistemas de informação adequados para cada organização, representa uma ferramenta de racionalização, celeridade e eficiência dos serviços. Entretanto, esta ferramenta não atinge tais objetivos por si só, estando condicionada, desde o seu planejamento adequado e implantação, até a sua manutenção e continuidade, à atuação das pessoas envolvidas, que compreendem os atores discriminados por Alberto Luiz Albertin.

Portanto, para o sucesso do SI é imprescindível a motivação, o envolvimento, a integração e a qualificação daqueles atores, o que está intimamente ligado às atribuições da área de pessoal de cada organização. Desta forma, uma gestão de pessoas eficiente e envolvida com a estratégia organizacional influi, decisivamente, para o sucesso e a eficácia de tal ferramenta tecnológica.

As empresas inovadoras apontam como foco principal da Administração de Recursos Humanos o treinamento.

Em relação ao planejamento do treinamento, o levantamento de necessidades, fase importante do planejamento do treinamento, geralmente é visto pelos profissionais da área

como um trabalho cansativo e muitas vezes sem necessidade. Em muitas empresas o levantamento de necessidades nem é realizado. Não é o caso das empresas inovadoras, pois estas valorizam este trabalho de diagnóstico.

O profissional de RH, nas empresas onde a verdadeira forma de executar o levantamento de necessidades é desconhecida, entra em contato com o chefe de outras áreas para questioná-lo a respeito de quais cursos os funcionários daquela área gostariam de fazer para melhorar o desempenho de seu trabalho. O profissional de recursos humanos, então, apresenta um conjunto de cursos para a área e solicita que optem pelos mais necessários.

Assim, caso a chefia não esteja a par das necessidades de sua equipe em relação a um melhor preparo para atender os objetivos da organização, acaba desperdiçando dinheiro, tempo, e desmotivando os seus funcionários, principalmente se eles não forem consultados se gostariam de participar do treinamento. Da mesma forma, se a área de RH ou o consultor interno não tiver a par das estratégias da empresa, pouco poderá auxiliar as diversas chefias e funcionários a encontrar a modalidade de treinamento adequada.

Portanto, o levantamento de necessidades deve ser feito sempre em conjunto com as áreas da empresa, não sendo função somente da área de recursos humanos. O profissional de RH tem a função de catalisador do processo, com responsabilidades tais como: pesquisar os cursos existentes no mercado, conhecer muito bem o perfil dos funcionários e as necessidades de cada área, tendo em mente sempre os objetivos da organização.

As empresas inovadoras elaboram o levantamento das necessidades, porém de formas diversas. Nessas empresas, todos os profissionais estão cientes dos objetivos da organização e, com o auxílio da área de RH, verificam o que existe em termos de cursos, simpósio e conferências que possa contribuir para o preenchimento daquelas necessidades do conhecimento, trabalhando, assim, de forma mais produtiva e rica para atender a organização.

Percebemos que nas empresas inovadoras cada vez mais os programas de treinamento e desenvolvimento estão ligados ao negócio da empresa. As decisões sobre educação e treinamento são compartilhadas entre funcionários e gerentes, o treinamento em qualidade é cíclico e obrigatório. A educação dos funcionários é fortemente estimulada e os gerentes participam como instrutores em diversos cursos, recebendo gratificação de alguma forma (financeira ou algo com valor simbólico). Tanto os programas de qualidade quanto os de planejamento estratégico estão bastante presentes nas empresas inovadoras. São praticamente programas permanentes.

Como incentivo ao preparo dos funcionários, têm as empresas inovadoras considerado muito importante o reembolso de estudo. Algumas oferecem o reembolso de cursos de pós-graduação no Brasil e no Exterior.

Diante da inquestionável importância das atividades gerenciais, incluindo não só os dirigentes da alta administração, mas também os dos escalões inferiores da estrutura organizacional, embora para tais exercícios requeira uma capacidade gerencial ligada ao *feeling* pessoal, envolvendo capacidade intuitiva, de liderança e de relações interpessoais, essas aptidões devem ser complementadas pelo conhecimento das ferramentas modernas de gestão bem como dos conhecimentos técnicos operacionais das respectivas atividades, que dependem de treinamento adequado. Entretanto, para se viabilizar o treinamento adequado dos gestores é imprescindível que haja uma definição prévia dos perfis de competência dos cargos gerenciais, pois, a partir desse conhecimento, que devem ser montados os cursos de treinamentos específicos. Não basta dar treinamentos, pois estes, também, devem ter foco em resultados e serem eficazes, pois do contrário, representam gastos inúteis de dinheiro e de tempo dos treinadores e dos receptores.

Segundo Gilnei e Gercina:

Além dos princípios da interdependência que o vincula aos demais Subsistemas, cabe ao Subsistema de Capacitação, em particular, responder às demandas de qualificação e atualização das pessoas que, na época presente, cresce de maneira intensa e, por vezes, imprevisível.

Sua formulação requer considerações que não se esgotam na área da administração propriamente dita, mas incluem princípios e paradigmas do campo educacional, conforme se verifica através das orientações em que deve fundamentar-se.

Orientações:

- . Ênfase na educação continuada, de modo a garantir o desenvolvimento e a atuação do pessoal para fazer face às mudanças do ambiente interno e externo.
- . Foco no negócio, visando o alinhamento do Subsistema a seu planejamento estratégico e busca na maximização de resultados.
- . Ênfase no comprometimento e na gestão compartilhada na implementação e no gerenciamento do Subsistema, a fim de que seja um instrumento eficaz da efetividade organizacional.
- . Autodesenvolvimento, mediante oferecimento de condições organizacionais de alternativas e de infra-estrutura que possam apoiar as pessoas em suas necessidades de desenvolvimento funcional.
- . Learning organization mediante a instauração de ambiente propiciador de formação de uma comunidade de conhecimento.
- . Educação à distância, objetivando o uso da tecnologia de ensino à distância como estratégia de ampliação intensiva do processo de capacitação.
- . Sistematização e intencionalidade, de maneira a garantir que as ações e decisões sobre capacitação sejam planejadas, desenvolvidas e avaliadas por critérios que assegurem sua eficácia em relação ao Subsistema, ao Sistema de Carreiras e Capacitação e à Instituição.
- . Divulgação e comprometimento dos empregados, estabelecendo meios de interação e comunicação, capazes de gerar o interesse e a adesão genuína das pessoas a os programas de capacitação. (notas de aula, setembro de 2002)

5.2.3- Administração dos Direitos e Deveres

No serviço público, os direitos e os deveres dos servidores estão previstos em lei, uma vez que a administração pública é vinculada a princípios próprios, entre eles o da legalidade.

Assim, não serão discriminados neste trabalho um a um os direitos e deveres dos servidores públicos, uma vez que estão elencados nas respectivas normas de cada Estado e órgão público.

Entretanto, será apresentada a análise sobre alguns direitos que são genéricos e envolvem todos os servidores públicos, sobre os quais entendemos ser importante a reflexão para o objeto desse trabalho.

Entre eles, está a remuneração do servidor público brasileiro.

A política remuneratória do servidor público tem oscilado, uma vez que em algumas administrações se remunera melhor e em outras se reduz o vencimento do servidor a patamares insustentáveis, como se viu, em nível federal, no governo Color de Mello, e no Estado do Rio de Janeiro, no governo do Moreira Franco.

Conforme já mencionado, a reforma administrativa baseada na redução salarial, como se deu no governo Color de Mello, é um retrocesso, gerando desmotivação do servidor e, conseqüentemente, a má qualidade do serviço público.

Uma administração pública gerencial, fundada em eficiência e resultados dos serviços, há de se amoldar os vencimentos dos servidores ao seu nível profissional, uma vez que é utopia esperar que profissionais de alto gabarito, com grande empregabilidade no mercado, permaneçam no serviço público com remuneração muito inferior à que é capaz de aferir na iniciativa privada.

O serviço público não deve ser atrativo apenas para os profissionais desqualificados e incapazes de ganharem bons salários na iniciativa privada.

É fato notório e lógico que, quando se remunera melhor o servidor público, o nível dos candidatos aprovados nos concursos públicos é extremamente mais elevado; consegue-se manter os bons profissionais, bem como incentivar a qualificação continuada do servidor.

Também, há de se questionar sobre a política contrária à aposentadoria integral do servidor público, por dois motivos.

Como primeiro motivo, há de se ressaltar o entendimento contrário à postura do atual governo federal de rebaixar as aposentadorias do servidor público ao nível famélico das aposentadorias vinculadas ao Regime Geral de Previdência, onde se verifica que profissionais com altos salários em atividade e que estruturam sua vida em tal padrão econômico (consumindo mais, capaz de financiar sua saúde, moradia, alimentação e lazer, sem precisarem de que sejam supridos pelo Estado e, ao mesmo tempo, gerando riquezas e trabalho), ao se aposentarem são obrigados a passarem a viver com o valor do teto da aposentadoria (de R\$ 1.600,00, elevado, pela atual reforma, para R\$ 2.400,00). Parece lógico e socialmente correto e estrategicamente político, que melhor para todos e para o próprio Estado é que, em atividade, cada trabalhador (público ou privado) pudesse contribuir para os regimes previdenciários (Geral ou Próprios de Servidores Públicos) sobre o valor integral de sua remuneração em atividade, aplicando-se uma alíquota atuarialmente definida, capaz de arcar com as aposentadorias integrais ou proporcionais a um certo número de contribuições. Desta forma, se permitirá que o trabalhador, em sua fase de saúde e produtiva, possa pagar contribuições previdenciárias que lhe garantam o mesmo padrão de vida na velhice, quando, além de ter reduzido suas condições de saúde, o que lhe impõe gastos com remédios e tratamentos, perdido a beleza e a vitalidade da juventude, tenha, ainda, que, em muitos casos, rebaixar, brutalmente, seu padrão de vida. Tudo isso, torna o aposentado pessoa **inativa**, na expressão dura da palavra, ou seja sem condições de vida digna, dependendo do Estado para suprir sua insuficiência econômica, até mesmos para arcar com as suas necessidades básicas e essenciais de alimentação e saúde.

O outro motivo é que a aposentadoria integral dos servidores públicos tem sido uma compensação aos baixos vencimentos, sendo um dos fatores que ainda atraem e mantêm profissionais qualificados na Administração Pública. Quanto a esse aspecto, para que seja abolida a aposentadoria integral do servidor público, sem que agrave o desinteresse dos bons profissionais, necessário se faz que, concomitantemente, seja implementada uma política salarial justa e atraente.

Embora não seja a política previdenciária competência do Poder Judiciário, não sendo, portanto, uma decisão ou uma das medidas que podem ser consideradas endógenas dos Tribunais de Justiça, tal consciência e reflexão quanto às conseqüências que ela pode causar aos servidores públicos, e dentre eles se incluindo os servidores e membros desse Poder, refletindo, inevitavelmente, no desempenho das respectivas atividades, devem ser considerada na discussão sobre as medidas que se buscam para se atingir a tão desejada solução da crise do

Judiciário. Valendo lembrar que na prestação jurisdicional estão envolvidas pessoas, sendo a valorização destas uma das estratégias para se atingir aqueles fins.

Quanto aos direitos do servidor público, também se inclui a análise da política de progressão funcional e, conseqüentemente, salarial, que tem se baseado nas “carreiras funcionais”. A promoção interna foi reservada exclusivamente para a ascensão dentro de uma carreira.

Conforme Bresser Pereira (2001, p. 254):

Essa reserva partiu do pressuposto de que para a instauração de um regime burocrático clássico é essencial o estabelecimento de um sistema formal de ascensão burocrática, que começa por um concurso público e depois passa por um longo processo de treinamentos sucessivos, avaliações de desempenho e exames formais.

Conforme já mencionado nesse trabalho, carreiras burocráticas dignas desse nome não foram instaladas no serviço público brasileiro, com exceção da carreira militar.

Esse tipo de carreira dura em média 30 anos, ao fim dos quais o servidor deve estar ganhando cerca de três vezes mais do que ganhava no início.

A carreira funcional burocrática tornou-se um mito de Brasília, porque se prega a sua instauração, ao mesmo tempo em que, de fato, não se acredita nela, e se a destrói na prática, através de indução de gratificações de desempenho, que reduzem radicalmente sua amplitude, ou seja, a distância percentual entre a remuneração inicial e a final, passa a ser em torno de 20%, exceto no caso das carreiras militares.

Essa redução da amplitude da carreira se dá, segundo Bresser Pereira (2001, 255):

Porque, em um mundo em transformação tecnológica acelerada, em que a competência técnica não tem qualquer relação com a idade dos profissionais, os servidores mais jovens não estão dispostos a esperar 20 anos para chegar ao topo da carreira. Como por outro lado, não é possível eliminar as etapas e as correspondentes carências de tempo para se chegar ao topo das carreiras, nem se pode aumentar facilmente o nível de remuneração de cada carreira, o mais prático é reduzir sua amplitude, aumentando a remuneração dos níveis inferiores.

Bresser ressalta outro tipo de carreira existente na administração pública brasileira, conforme analisou Schneider (1994,1995) citado por Bresser Pereira, são as chamadas carreiras pessoais e não formais como a carreira burocrática: “São carreiras extremamente flexíveis, constituídas por funcionários que formam a elite do Estado. Esses funcionários circulam intensamente entre os diversos órgãos da administração e, ao se aposentarem, tendem a ser absorvidos pelo setor privado”.

Acrescenta, ainda, que, nesse tipo de carreira pessoal, o DAS é parte integrante desse processo instável e flexível que, se baseado no mérito, pode se constituir em um bom quadro de sistema de carreiras informais, uma concepção moderna de carreira que compreenda: ampla mobilidade do servidor, possibilidade de ascensão rápida aos mais talentosos; estrutura em “Y” que valorizem tanto as funções de chefia quanto de assessoramento; versatilidade de formação e no treinamento, permitindo perfis bem diferentes entre os integrantes.

Entretanto, no Brasil desenvolve-se outro mito burocrático: o mito de que os DASs são um mal, abrindo espaço para a contratação sem concurso, de pessoal sem competência, o que atende aos interesses conservadores do ranço da administração patrimonial.

Constata-se que a carreira pessoal, utilizando-se de DASs para se atingir a remuneração adequada de servidores públicos, constituiu um tipo de carreira flexível e eficaz se orientada para o mérito e ocupados por servidores públicos.

Em Brasília, ministros e altos administradores públicos disputam, com essa moeda, os melhores funcionários brasileiros.

Conclui-se que se a ocupação dos DASs for restrita aos funcionários públicos concursados, ou pelo menos para estes se reserve o maior percentual, respeitando-se o critério de mérito e perfil para as atividades inerentes ao cargo, esse tipo de carreira constitui-se em um eficaz instrumento estratégico da administração pública gerencial.

Entretanto, quando os DASs, por serem, conforme definidos na Constituição Federal, cargos de livre nomeação e exoneração (não se exigindo a aprovação em concurso público), são utilizados para apadrinhamentos ou nepotismo, esse instrumento, ao invés de servir para incentivar e remunerar compativelmente com o mérito dos servidores, passa a constituir mais um motivo de insatisfação e desmotivação dos servidores públicos qualificados.

Também a estabilidade é um direito dos servidores públicos, que está sendo avaliada e ameaçada.

Ainda, citando Bresser Pereira (2001, p. 253):

No Brasil, a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de sua limitação apenas às carreiras em que se exerce o poder de Estado, e a forma de entender essa estabilidade, que faz com que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não possam ser punidos com demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do serviço público. Como observa o documento da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (1994:19):

‘Relativamente à questão da estabilidade, é essencial a revisão de sua sistemática de aquisição e manutenção. Mantida, como deve, a regra de que os servidores somente podem ser demitidos por processo judicial ou administrativo, onde lhes seja assegurada ampla defesa impõe-se tornar o processo administrativo mais ágil e menos oneroso’.

Nesse aspecto, cabe ressaltar que a administração pública gerencial distingue setores do Estado, formas de propriedade e de administração, agrupando-os em:

- **Núcleo estratégico** – Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos ministérios;
- **Atividades exclusivas** – Polícia, regulamentação, fiscalização, fomento, segurança social básica;
- **Serviços não exclusivos** – Universidades, hospitais, centro de pesquisa, museus;
- **Produção para o mercado** - Empresas Estatais.

(Fonte: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do Estado. 1995)

Conclui-se que, na visão da administração pública gerencial, as atividades do Poder Judiciário fazem parte do núcleo estratégico, onde há carreiras que exercem o poder de Estado, para as quais se recomenda o ingresso por concurso público e a estabilidade.

Tendo em vista que a prestação jurisdicional culmina com a decisão judicial, mas envolve e se desenvolve através das atividades intermediárias exercidas pelos servidores, cabe, salvo engano, concluir que não só os Magistrados, mas também os servidores do Poder Judiciário também se enquadram, na visão da administração gerencial, em tais prerrogativas: concurso público e estabilidade funcional.

5.2.3.1 - Peculiaridades da Administração dos direitos e deveres dos servidores, na Administração Pública.

Em certos aspectos, há de se diferenciar as atividades de Recursos Humanos na iniciativa privada e na Administração Pública, em especial no que tange à administração dos Direitos e Deveres.

No Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, por exemplo, a administração dos direitos e deveres dos magistrados e servidores envolve não só: controle de frequência, concessão de férias e de licenças, processamento da folha de pagamento, lotação e promoções

de servidores, pagamento de auxílio creche e outros, mas incumbe-se, também, do processamento, concessão e pagamento de aposentadorias de magistrados e servidores, de pensão de dependentes de magistrados, de incorporações, de auxílio funeral e de auxílio doença, enquanto que, nas empresas privadas e em alguns órgãos públicos, estas últimas atribuições ficam a cargo de outros órgãos, como, por exemplos, do INSS e de Secretarias próprias, respectivamente.

Sem dúvida um sistema informatizado auxilia e contribui para a eficiência e presteza destes serviços, entretanto, como a aplicação das respectivas normas a cada caso concreto muitas vezes envolve peculiaridades, para as respectivas decisões impõe-se capacidade interpretativa, conhecimentos jurídicos e administrativos aprofundados dos profissionais envolvidos.

Tais atividades envolvem direitos individuais, arcados pelo erário público, e, portanto, passíveis de responsabilização e controle do Tribunal de Contas do Estado, bem como do Conselho da Magistratura e judicial.

Desta forma, há de se considerar o grau de conhecimento específico e de responsabilidade que se exige dos servidores que atuam nesta área da administração do Poder Judiciário.

Portanto, este setor não pode ser visto e estruturado da mesma forma em que se dá nas empresas privadas, sob pena de se cometer equívoco irreparável, prejudicando não só os servidores responsáveis bem como os direitos dos magistrados e demais servidores e até mesmo o erário público.

A administração correta e justa, ou seja, dentro dos preceitos legais e constitucionais, dos direitos e deveres dos magistrados e servidores é uma grande responsabilidade não só em face dos referidos controles internos e externos, mas, também, por refletir, diretamente, na satisfação, segurança e motivação dessas pessoas dentro da instituição, pois do contrário não adiantaria a implantação das demais medidas visando a tais fins, se não lhes estiver assegurada uma eficiente administração de seus direitos, causando-lhes, sem dúvidas, sentimentos de insatisfação, de injustiça e de insegurança, que refletiriam na qualidade dos respectivos trabalhos e, em consequência, na prestação judicial.

6 - CONCLUSÃO

O homem, para a sua sobrevivência, tem necessidades, sendo a satisfação de algumas provenientes de fontes naturais, ou sejam, dos recursos minerais, vegetais e animais, que independem da atividade humana, embora esta possa interferir na sua adequação para o consumo.

O homem social, para se realizar, precisa, também, de paz e de justiça social, que não são frutos da natureza, mas sim das relações e atuação do próprio homem, e a garantia de tais direitos envolve os três Poderes da Federação Brasileira, principalmente o Poder Judiciário, através da prestação jurisdicional.

Constata-se que as conquistas econômicas e tecnológicas trouxeram e trazem melhorias e facilidades à vida do cidadão, mas tais avanços sem segurança e paz social não lhe garantem a liberdade e a estabilidade, sem as quais os recursos materiais tornam o homem mais rico, mas menos feliz.

A partir das Revoluções Industrial, Tecnológica e da Informação, a evolução dos meios de produção e de comunicação e a globalização ocasionaram mudanças nas relações de trabalho. Também, aumentaram-se as exigências do cliente cidadão, criaram-se novos instrumentos jurídicos para a garantia dos direitos sociais do Estado Social moderno. Esses e outros fatos geraram, em consequência, uma crescente demanda judicial, impondo-se uma maior atuação do Poder Judiciário, que se encontra, cada vez mais, sobrecarregado e com dificuldades para atender os anseios de paz e de justiça social.

Neste contexto, impõe-se um Poder Judiciário célere e eficaz.

Não se pode negar que a superação da crise do Poder Judiciário envolve diversas medidas de ordem exógena e endógena, conforme afirmou o Desembargador Marcus Faver. As externas compreendem: o melhor aparelhamento e atuação do Ministério Público, da Defensoria Pública, das Delegacias Policiais, a defesa ética e não procrastinatória dos advogados e de outros órgãos que desempenham funções que interferem na prestação jurisdicional, como também a revisão e adequação das normas processuais e de demais medidas. Quanto às medidas internas, é importante a criação dos Juizados Especiais, o aumento

do número de juízes e de servidores, a construção de novos Foros adequados e bem instalados, a informatização dos serviços, a racionalização dos processos e procedimentos de trabalho, a implantação de tecnologia de informação, a estruturação adequada dos seus órgãos e serviços, a independência política, administrativa e financeira do Poder Judiciário, a previsão orçamentária e outras.

Entretanto, a implementação de todas aquelas medidas não seria suficiente para se atingir a tão almejada prestação jurisdicional célere e eficaz, se as pessoas que estão envolvidas nas atividades jurisdicionais (magistrados) e judiciais (servidores, funcionários, estagiários etc.) não estiverem capacitadas e motivadas para o manejo das ferramentas de modernização e para a realização eficiente e ágil das respectivas atribuições.

Não há dúvidas de que a tecnologia de informação, através de sistemas de informação adequados para cada organização, representa uma ferramenta de racionalização, celeridade e eficiência dos serviços, mas esta ferramenta não atinge tais objetivos por si só, estando condicionada, desde o seu planejamento adequado e implantação, até a sua manutenção e continuidade, à atuação das pessoas envolvidas. Portanto, conforme demonstrado em capítulo anterior, para o sucesso do Sistema de Informação é imprescindível a motivação, o envolvimento, a integração e a qualificação de seus atores, o que está intimamente ligado às atribuições da área de pessoal de cada organização. Desta forma, uma gestão de pessoas eficiente e envolvida com a estratégia organizacional influi, decisivamente, para o sucesso e a eficácia de tal ferramenta tecnológica.

A implantação da abordagem de processos de trabalho é mais uma ferramenta para a melhoria da gestão em organizações, privadas ou públicas, mas a eficácia do método também depende da forma em que for utilizado pelas pessoas envolvidas. Neste sentido, Maria Elisa Bastos Macieira ressalta que **“Dentre as causas mais frequentes de falha nos processos, identificamos três tipos de carência de recursos, comuns em boa parte das organizações: liderança, conhecimento de estatística e comunicação interna”** (IN Apostila do Curso de Pós-graduação em Administração Judiciário, FGV: 2003, p.114).

A importância do capital humano e da gestão estratégica de pessoas, para o sucesso e a realização da missão das empresas privadas e públicas, não se trata de uma premissa ilusória, piegas ou sentimental, mas uma conclusão que se depreende de toda exposição histórica e científica trazida nos capítulos anteriores deste trabalho.

Está comprovada a importância de uma gestão estratégica de pessoas nas empresas que fabricam bens de consumo produzidos em série, como nas fábricas de automóveis, geladeiras etc., e não poderia ser diferente no Poder Judiciário, principalmente, por ser o seu produto – a

decisão judicial – específico de cada demanda, não se utilizando matéria prima, mas sim capacidade intelectual.

A prestação jurisdicional, ou seja, a entrega à sociedade de decisões judiciais de seus conflitos, é uma das necessidades do cidadão, cuja satisfação decorre da atividade intelectual e criativa do homem – do magistrado, mas não só dele, pois envolve uma série de atividades, que lhe antecedem, executadas pelas demais pessoas que atuam no Poder Judiciário. Assim, impõe-se que o Poder Judiciário se organize e prepare seu capital humano, possibilitando que cada atividade, que de forma direta ou indireta interfere no resultado da prestação jurisdicional, seja desempenhada com agilidade e eficiência.

Como em toda administração, privada ou pública, para se atingir a qualidade dos serviços e, conseqüentemente, de seus produtos, primeiro há de se mudar a cabeça das pessoas que a integram.

Mauriti Maranhão afirma com precisão que: **“Para fazer Qualidade, você precisará convencer e preparar cada pessoa de sua empresa para: a) conhecer de maneira precisa e completa o que deve ser feito; b) querer fazer certo, desde a primeira vez, aquilo que deve ser feito” (2001, p. 6).**

Segundo Mauriti é necessário que as pessoas tenham motivação para fazer Qualidade, pois se estiverem motivadas, dedicarão o melhor de si.

Assim, para que o Poder Judiciário atinja maior nível de qualidade e celeridade é imprescindível que seja estruturado para tais objetivos, não bastando só idéias, projetos e propostas, nem reestruturação organizacional, implantação de métodos e tecnologia de última geração, sem que haja a vontade e a qualificação de todos os seus membros e servidores para implantá-los e essa missão envolve, inegavelmente, uma gestão de pessoas eficaz.

Portanto, nesta busca, impõe-se ao Poder Judiciário uma gestão estratégica de pessoas para que todos os seus serviços sejam desempenhados com qualidade, adotando, cada vez mais, uma administração gerencial, voltada para a satisfação do cidadão e orientada para resultados o, que envolve, dentre outras, as seguintes medidas:

- conceituação adequada quanto aos objetivos e responsabilidades da função da área de gestão de pessoas, em harmonia com o planejamento global da instituição;
- valorização e desenvolvimento integral do capital humano (magistrados e servidores);

- enriquecimento do trabalho, mediante programas de mudança planejada do clima e da cultura interna da instituição, visando a um convívio saudável, de justiça, confiança, respeito e abertura, envolvendo superiores e subordinados;
- desenvolvimento de políticas voltadas para os valores básicos da vida, promovendo condições adequadas para o trabalho, desde as instalações onde se desenvolvem as atividades, bem como as condições físicas e emocionais dos magistrados e servidores;
- treinamentos eficazes, com conteúdo técnico e motivacional capaz de promover a melhoria da qualidade dos serviços e o prazer de aprender continuamente e de transmitir informações e conhecimentos;
- desenvolvimento gerencial, envolvendo atuação prática, planejada e contínua, orientada para harmonização e coordenação das tarefas, trabalho de equipe, incentivo à criatividade, solução de conflitos e motivação para a efetivação dos objetivos e dos resultados esperados dos serviços em consonância com a missão da instituição;
- avaliação de resultados, de desempenho e de potencial (conhecimentos técnicos, aptidões e habilidades) de cada servidor, reconhecendo, potencializando e aproveitando os talentos;
- melhor ajustamento na lotação e nomeação de servidores em serviços e cargos, visando ao melhor aproveitamento humano e a evitar o descompasso entre as atribuições exercidas, a capacidade e o potencial do ocupante do cargo, desmotivando o servidor e prejudicando o rendimento dos serviços;
- organização de carreiras que incentive o desenvolvimento pessoal e profissional dos magistrados e servidores;
- administração eficiente dos registros funcionais e dos direitos e deveres dos magistrados e servidores;
- remuneração adequada e compatível com as atribuições e responsabilidades dos cargos.

O Poder Judiciário de Estado do Rio de Janeiro, há longo tempo, vem empenhando esforços para atingir a celeridade e a eficácia da prestação jurisdicional, tendo reduzido tal tempo a patamares jamais atingidos, entretanto, ainda está aquém das expectativas e necessidades dos cidadãos e, portanto, continua buscando, incessantemente, superar suas dificuldades para atingir sua missão.

Dentre as diversas medidas adotadas ao longo desses anos, todas importantes para a busca de tal fim, há de se ressaltar algumas de investimentos em seu capital humano, que representam passos no sentido da qualificação e da motivação dos magistrados e servidores e que, sem dúvida, interferiram na agilização da prestação jurisdicional:

- a criação e a atuação, cada vez mais eficaz, da EMERJ – Escola da Magistratura e da ESAJ – Escola de Administração Judiciária para a qualificação de magistrados e de servidores, respectivamente;
- o desmembramento da Secretaria de Administração, nas atuais - Secretaria de Logística e Secretaria de Gestão de Pessoa, possibilitando o desempenho específico, mais qualificado e estratégico de tais áreas;
- o convênio firmado com a Fundação Getúlio Vargas para a criação deste curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária, possibilitando a qualificação dos gestores para o desempenho eficiente das respectivas atribuições;
- o convênio de consultoria com a FGV para modernização dos órgãos e dos serviços;
- a aprovação do Plano de Cargos e Carreira dos Servidores (Lei n. 3.893/2002), que, embora ainda não atenda completamente aos critérios da administração pública gerencial, introduziu alguns dos respectivos requisitos, como a previsão de cursos de gerenciamento para o exercício do cargo de Escrivão e a criação da carreira judiciária, possibilitando a melhoria funcional mediante promoção dos servidores etc.;
- a concessão de auxílio creche para os dependentes dos servidores, menores de 04 anos de idade;
- a criação de novos canais de comunicação e informação funcional, através dos contracheques e da Internet/Intranet, possibilitando consultas e sugestões;
- a implantação de medidas que viabilizam uma administração participativa.

Estão, ainda, em andamento projetos para a concessão aos servidores de auxílio alimentação e plano de saúde.

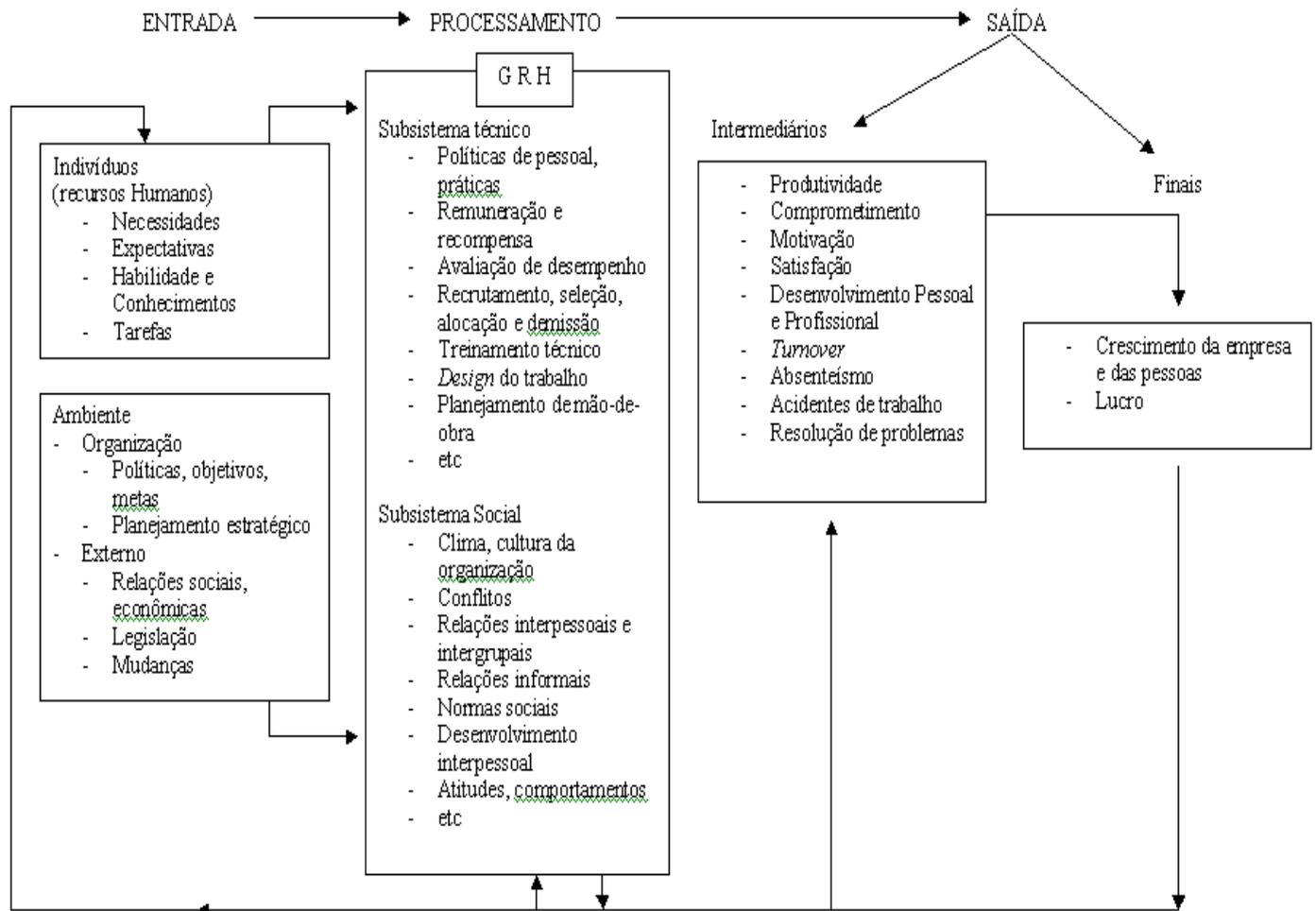
Cabe, também, ressaltar a criação da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento – DGCON, que, embora não integre a Secretaria de Gestão de Pessoas, constitui uma inovação importante para disseminar, compartilhar e gerar conhecimentos, possibilitando, sem dúvidas, melhoria das condições de trabalho e aprimoramento e celeridade da prestação jurisdicional.

Estas e outras medidas demonstraram que já está despertada a consciência do Tribunal de Justiça Estadual sobre a importância do seu capital humano. A semente já foi lançada, a

estrutura está preparada e encontram-se em andamento investimentos, esforços e ações no sentido de se concretizar a implantação de uma administração gerencial, impondo-se o contínuo apoio da cúpula, habilidades técnicas e de liderança, para que, em um futuro próximo, a grande “família judiciária”, de forma integrada, comprometida, qualificada e motivada compartilhe com a sociedade os frutos de uma justiça célere e eficaz, indispensável para a garantia da paz social e do fortalecimento da democracia.

Anexo

Um modelo sistêmico para a gerência de recursos humanos



Fonte: SOUZA, Carlos César da Silva. Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica? *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: 13/3, 69-83, jul/set. 1997.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ALBERTLIN, Alberto Luiz. Aumentando as Chances de Sucesso no Desenvolvimento e Implementação de Sistemas de Informação. ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 36, n. 3, p.61-69, Julho/Ago/Set. 1996.
- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. Revista de Administração. São Paulo: v. 27, n. 4, p. 16-29, out/dez. 1992.
- BASTOS, Aurélio Wander. Conflitos Sociais e Limites do Poder Judiciário. 2ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2001.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. 4ª ed.. Desenvolvimento e Crise no Brasil: 1930-1983. São Paulo, Brasiliense, 1984.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos & Spint Peter. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- EVANS, Paul. Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida. RAE – Revista de Administração de Empresa. São Paulo: v. 36, n. 3, p. 14-22, jul/ago./set. 1996.
- FAVER, Marcus Antônio de Souza. Discurso de Posse no Cargo de Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Revista Justiça & Cidadania. São Paulo: Ano III. Nº 12. Fevereiro/2001.
- CHIOVENATO, I. Como transformar RH em um centro de lucro. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. Administração de recursos humanos – um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- JUNQUEIRA, C. L. A.; BISCAIA J. A. RH, centro de lucros: alguns obstáculos. Revista Treinamento & Desenvolvimento. São Paulo: n. 28, p. 11-14, abr. 1995.
- LITMANOWICZ. A. L. A Teoria e a Prática da Qualidade. IN: RAE - Revista de Administração de Empresa. Light; vol. 2: nº 1, Jan/Fev. 1995, p. 24.
- MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. Modelando os processos de trabalho. Apostila do Curso de Pós-Graduação da FGV em Administração Judiciária. 2003.
- MARANHÃO, Mauriti. 6ª ed. ISO Série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- NETO. J. B. R. et. all. Cultura e Gestão da Qualidade. Revista da Qualidade Total. São Paulo: nº 19, Dez de 1993.

- OLICKAS, E. Consultoria interna de recursos humanos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- OLICKAS, Elizenda. Consultoria Interna de Recursos Humanos. São Paulo: Futura, 2001.
- RAMOS, Saulo. Caderno de Problemas Brasileiros. Brasília: nº 310, p. 21, jul/ago. 1995.
- SOUZA, Carlos César da Silva. Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica? Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 13/3, 69-83, jul/set. 1979.
- TAVOLI JR. J. Porque os Programas de Qualidade Total Falham. Revista ERA. São Paulo: Vol. 34, nº 6; Nov/Dez, p. 6-11, 1994.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão e Oliveira, Gercina Alves. O Repensamento da Gestão de Pessoas no Setor Público. Apostila de notas de aula da disciplina Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Setembro, 2002.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão e Oliveira, Gercina Alves. Gerenciando Pessoas no Mundo do Trabalho em Transição. Apostila do Curso de Pós Graduação em Administração Judiciária – FGV. Rio de Janeiro: novembro 2002.
- TOLEDO, F. Administração de pessoal – desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1992.
- TROPE, Alberto. Mudança de paradigma: da Revolução Industrial à Sociedade da Informação - Organização Virtual. Rio de Janeiro: Qualithmark, 1999.
- TROSA, Sylvie. Gestão Pública por resultados. Rio de Janeiro: Revan. 2001.
- ULRICH, D. A New mandate for human resouces. Harvard Business Review. Boston: v. 76, p. 124-134, jan/feb. 1998.
- WOOD JUNIOR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismos: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 32, n. 4, p. 6-18, set/out. 1992.
- WOOD JUNIOR, T. Remuneração por habilidades e por competências – preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo – Coopers & Lybrand. São Paulo: Atlas, 1997.