

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA (ESAJ)
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
COM ENFOQUE NO JUDICIÁRIO**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
- ASPECTOS DA REFORMA DO JUDICIÁRIO -**

Por: Ana Paula Sardinha Borges

**Coordenador
DESEMBARGADOR JESSÉ TORRES**

**Rio de Janeiro
2016**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA (ESAJ)

**PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
COM ENFOQUE NO JUDICIÁRIO**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
- ASPECTOS DA REFORMA DO JUDICIÁRIO -**

Apresentação de monografia à Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Administração Pública com Enfoque no Judiciário.

Por: Ana Paula Sardinha Borges

Borges, Ana Paula Sardinha
Políticas e práticas de gestão de pessoas no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro - Aspectos da Reforma do Judiciário - / Ana Paula Sardinha Borges – Rio de Janeiro, RJ: ESAJ, 2016
174f.
Monografia (Pós-Graduação, Administração Pública com enfoque no Poder Judiciário)
Escola de Administração Judiciária. 2016.
Coordenador: Desembargador Jessé Torres Pereira Junior.
1. Gestão de Pessoas - 2. Gestão por Competências - 3. Administração Pública – 4. Reforma do Judiciário

AGRADECIMENTOS

Ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, pelo investimento feito em minha qualificação.

DEDICATÓRIA

À minha mãe, que me apoia e auxilia em todos os momentos da minha vida, e aos meus filhos, Beatriz e João Victor, que não me deixam esquecer aquilo que realmente importa, o amor.

RESUMO

O presente estudo analisa as ações institucionais para fortalecer e tornar estratégica a área de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJerJ), identificando as principais barreiras e possibilidades desse processo, à luz dos movimentos de Reforma do Judiciário, Reforma Administrativa e do conceito antropológico de cultura organizacional, que se apresentam como importante pano de fundo no desenvolvimento e implantação das novas políticas e práticas de gestão de pessoas no PJERJ.

Uma vez contextualizado o processo de modernização da gestão, o principal objetivo do trabalho é descrever e avaliar as novas práticas de gestão de pessoas criadas e implementadas ao longo dos últimos doze anos, em especial àquelas baseadas no conceito de gestão por competências, com foco na sua efetividade e capacidade de criar um ambiente propício à motivação dos profissionais do PJERJ para o trabalho.

A proposta final é colaborar para uma utilização mais consciente e cuidadosa das tecnologias de gestão disponíveis no mercado, enfatizando-se a importância de considerar fatores humanos e culturais como determinantes do sucesso ou insucesso das tentativas de profissionalização da gestão de pessoas na Administração Pública.

Palavras-chave: Reforma do Estado, Reforma do Judiciário, Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, Cultura Administrativa, Motivação, Administração Pública.

ABSTRACT

The present study analyzes the institutional actions in order to strengthen and turn into strategic the people management area at Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, identifying the main barriers and possibilities in this process, in to the light of the reform movements of judiciary, administrative reform and the anthropological concept of organizational culture, that shows itself as an important background to the development and implantation of new practices of people management at PJERJ.

Once the management modernization process is put in context, the main objective of this work is to describe and evaluate the new practices of people management, created and implemented along the last twelve years, mostly those one based in the concept of competences management, focused on its effectiveness and capacity to create an environment propitiante to motivate the professionals of PJERJ and the job.

The final proposal is to collaborate to a most conscient and careful use of the management technologies available on the market, emphasizing the importance of considering human and cultural factors as determinants of the sucess or failure of the attempts to make professional the people management in public administration.

Key words: Estate reform; judiciary reform; people management; competences management; administrative culture; motivation; public administration.

Apresentação

A ideia da pesquisa foi fruto de uma dessas convergências da vida, difíceis de prever. Entrei para o serviço público em 1997, no quadro técnico do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, para logo em seguida prestar novamente vestibular e iniciar os estudos na área das Ciências Sociais, onde acreditava encontrar a minha verdadeira vocação.

Durante os primeiros anos do curso de graduação ficava imaginando quando e como eu conseguiria guiar a minha trajetória profissional para me tornar uma pesquisadora na área. Não conseguia enxergar, naquele momento, nenhuma relação entre o trabalho que realizava e os conceitos e teorias apresentados nas aulas do curso, até que a Escola de Administração Judiciária (ESAJ), por volta do ano de 2002, convidou a antropóloga Livia Barbosa para uma palestra sobre o seu livro recém-publicado, que abordava o conceito de cultura administrativa.

A palestra sobre meritocracia e desempenho nas sociedades modernas me encantou. Li o estudo completo sobre o tema poucas semanas depois e desde então passei a perceber o PJERJ como um grande laboratório, onde eu poderia observar mecanismos sociais, padrões de comportamento, movimentos de mudança e tudo o mais que ali se apresentava. Obviamente, a minha pouca maturidade intelectual e o meu desconhecimento à época de métodos e técnicas de pesquisa não permitiram que, imediatamente, eu tirasse o máximo proveito dessa oportunidade, principalmente pelas inúmeras dificuldades inerentes a um processo de observação participante. Não deixei, no entanto, de realizar as minhas tímidas “anotações etnográficas”. Foram úteis, afinal, no desenvolvimento deste trabalho.

Mais tarde, no ano de 2004, fui convidada a trabalhar na área de Desenvolvimento de Pessoas, onde atuei até 2007 e na gestão 2013/2014, presidida pela Desembargadora Leila Mariano, que muito incentivou a implantação de novos projetos e novos procedimentos para o desenvolvimento de pessoas. Atuar nessa área me colocou em contato direto e diário com uma extensa literatura voltada para administração, em especial na área de gestão de pessoas. Era recorrente encontrar nesta literatura diagnósticos sobre a cultura de uma dada organização, assim como as formas de nela intervir. Além disso, o

Departamento em questão havia sido recentemente criado e em suas macroatribuições constava uma intrigante tarefa: “remover barreiras culturais que dificultem o alcance dos objetivos institucionais”.

Confesso que sentia um nó no estômago quando me imaginava tentando realizar tal tarefa. A ideia me parecia nada factível. Mas eu não só entendia a necessidade, como sonhava com a mudança de alguns valores e comportamentos presentes na Instituição e considerados típicos na Administração Pública. Eram mudanças que eu considerava essenciais se nós, de fato, quiséssemos chegar a tão importante prestação jurisdicional ágil e eficiente.

Assim, como dito pela pesquisadora Livia Barbosa (2001), era fundamental buscar uma reflexão sobre a Instituição que não a definisse, aprioristicamente, como um agente de opressão numa ordem socialmente injusta. Esta foi uma das tarefas mais penosas que enfrentei, me desvencilhar deste preconceito para possibilitar uma análise mais sistemática e livre desse tipo de viés ideológico.

A aproximação entre a antropologia e a administração me causava inúmeras dúvidas, frutos do meu preconceito. Neste aspecto, o texto original da autora citada, mais uma vez, colaborou imensamente para que eu estabelecesse uma visão diferente a respeito desta multidisciplinaridade, em especial o trecho que destaco abaixo:

“Quando o antropólogo condena aprioristicamente o sistema capitalista e reivindica para si o monopólio da ética, suas alternativas de trabalho nas empresas ficam limitadas ao desvendamento de estruturas, mecanismos e discursos de poder. Mas seria interessante que os antropólogos não superestimassem a importância de seus conhecimentos para a intervenção na realidade e admitissem que empresários, administradores e executivos também têm princípios éticos e preocupações sociais, consideram-se agentes de mudanças sociais que ajudam a humanizar o ambiente e as relações de trabalho, e desejam, como todos nós, a construção de um mundo melhor.”

A convergência entre a teoria e a prática me colocaram nas mãos o objeto de estudo de minha pesquisa e o referencial empírico a partir do qual eu poderia pensá-lo. O que eu precisava agora, nada exatamente simples de se fazer, era descobrir como me afastar daquele universo familiar, levantar questões

relevantes do ponto de vista sociológico e elaborar, então, observações que acrescentassem algo ao conhecimento já existente sobre o assunto.

Depois de mais de doze anos de observação participante é bastante razoável a quantidade de dados e informações colhidas sobre o processo de Reforma Administrativa, em especial, na área de gestão de pessoas. Assim, no presente trabalho procurei organizar e desenvolver uma descrição detalhada do processo de modernização institucional, considerando o seu contexto histórico e utilizando-me de uma análise estruturada, não apenas a partir do referencial empírico, mas também de um arcabouço teórico-metodológico construído previamente.

Espero contribuir, dessa forma, para a uma implantação mais efetiva e consciente de novas tecnologias de gestão na Administração Pública, em especial, na área de Gestão de Pessoas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	15
□ - VALOR DA PESQUISA.....	15
□ - OBJETIVOS E HIPÓTESES.....	16
□ - DADOS E MÉTODOS.....	17
□ - MODELO DE ANÁLISE.....	19
□ - CONCEITOS UTILIZADOS.....	21
a) Cultura administrativa.....	21
b) Ideologia, função ideológica e consciência social.....	23
c) Gestão estratégica de pessoas e gestão por competências.....	24
d) Motivação humana.....	26
CAPÍTULO I – O CONTEXTO EXTERNO.....	29
□ Síntese sobre a crise e reforma do Poder Judiciário.....	29
CAPÍTULO II – O CONTEXTO INTERNO.....	37
□ A Reforma Administrativa no PJERJ - uma breve etnografia.....	37
□ 2.1 – Os principais desafios para a efetividade da Reforma.....	40
□ 2.2 – Competência dos servidores e o paradoxo da Reforma.....	54
□ 2.3 – A Gestão Estratégica e a atuação do CNJ: 1º ciclo (2009-2014).....	64
□ 2.4 – O CNJ e a Gestão de Pessoas – 2ª ciclo estratégico (2015-2020).....	85
CAPÍTULO III - A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO PJERJ.....	101
□ 3.1 - Como tudo começou – breve histórico.....	101
□ 3.2 – A escolha teórica da consultoria FGV: Gestão de Competências.....	103
3.3 - As práticas implantadas em gestão de pessoas no PJERJ e sua efetividade....	106
a) Mapeamento de Competências (2004).....	107
b) Matriz de Requisitos.....	116
c) Carreira, salários e cesta de benefícios.....	123
d) Programa de Preparação para Aposentadoria.....	129
e) Ambientação do servidor com deficiência.....	131
f) Programa Boas-Vindas.....	133
g) Banco de Secretários e Assessores.....	139
h) Programa de Valorização - SER DA JUSTIÇA.....	143
i) A Declaração da Política de Gestão de Pessoas (2014).....	145
3.4 - Comunicação Interna: a divulgação das novas práticas.....	147
CONCLUSÃO.....	149
ANEXOS.....	154
Anexo 01 – Trajetória profissional da autora na Instituição.....	154
Anexo 02: Diagnóstico do Poder Judiciário – 2004.....	156
Anexo 03: 2003 - Alguns polêmicos pontos sobre a proposta de EC.....	159
Anexo 04: Pacto de Estado.....	160
Anexo 05: Resolução OE/TJRJ 32/2014.....	164
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	170
Índice de figuras.....	174

INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira passa por um dos períodos mais surpreendentes de sua história recente. Em meio a inúmeras denúncias de utilização indevida da gigantesca máquina pública, desenvolvida para a coordenação e prestação de serviços à população, questiona-se acirradamente sua capacidade para tal.

A questão da ética e eficiência estão no centro dos debates, realizados em cada mídia falada ou escrita, de expressão nacional ou regional, e obviamente, também nas várias redes sociais à disposição de uma quantidade cada vez maior de brasileiros.

As reformas do aparato governamental, são frequentemente anunciadas não apenas por apresentarem-se como possíveis soluções aos problemas identificados, mas também por serem mecanismos relativamente eficientes para relançar o sistema de forma estruturada e, por muitas vezes, com isso, manter-se o *status quo*.

Em verdade, ao menos no contexto da Administração Pública brasileira, os discursos ideológicos que acompanham os anúncios de reformas, ainda possuem a capacidade de acalmar os ânimos. No entanto, as iniciativas associadas a esses mesmos discursos, para as reformas propriamente ditas, não têm conseguido alcançar a almejada eficiência do Estado, fato que parece estar cada vez mais evidente para a sociedade brasileira.

Nesse cenário, de mudanças sociais, políticas e econômicas, vivenciando suas próprias crises, está mergulhado o Poder Judiciário, que busca, pelo menos nos últimos vinte anos, e muito intensamente nos últimos dez anos, se transformar por meio do processo nomeado 'Reforma do Judiciário'. No período, por meio de alterações constitucionais, infraconstitucionais e administrativas, uma série de ideias foram implementadas por apresentarem-se como possíveis soluções para a crise da Justiça brasileira, declarada e assumida.

O Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ), como não poderia deixar de ser, foi afetado por esse movimento, ainda em curso, e vivenciou nos últimos anos, um importante processo de Reforma Administrativa. Esta, tornou-se mais concreta e aparente a partir da contratação dos serviços de

consultoria da Fundação Getúlio Vargas (*FGV Consulting*), no ano de 2001, e ganhou contornos bastante interessantes a partir de 2009, quando o CNJ lançou o primeiro ciclo estratégico do Poder Judiciário e orientou a todos os Tribunais do país que aderissem à metodologia de gestão estratégica organizacional, por meio de projetos e medição de indicadores nacionais.

Das iniciativas desenvolvidas no interior da Instituição, durante esse período, em especial nos últimos doze anos, advieram inúmeras modificações estruturais e procedimentais, tanto para a área de atividade administrativa, como jurisdicional, afetando o dia a dia da grande parte dos profissionais em atuação no PJERJ.

Algumas dessas modificações foram realizadas na área responsável pela gestão de pessoas, que objetivaram em última análise, estabelecer novas práticas relativas a essa temática, para aumentar o desempenho, a motivação e o engajamento dos indivíduos com a organização.

É exatamente sobre esse processo que se concentra o presente estudo, com foco especial no desenvolvimento e na implantação de novas práticas de gestão de pessoas no PJERJ, durante o movimento de Reforma do Judiciário.

Assim, a partir da descrição do contexto externo e interno em que está imersa a área de gestão de pessoas, considerando os conceitos de cultura administrativa, ideologia, consciência social, gestão estratégica de pessoas e motivação humana, busca-se analisar em que medida a área de gestão de pessoas do PJERJ, por meio de sua atuação e das novas práticas implementadas, tem sido capaz de modificar os comportamentos, as relações de poder e a cultura da Instituição, identificando-se as principais barreiras e possibilidades desse processo.

O trabalho inicia-se com a apresentação geral da pesquisa, explicitando-se seu valor, objetivos, hipóteses, dados e métodos utilizados, modelo de análise e os conceitos que formam o arcabouço teórico e orientam o estudo do caso concreto. Em seguida, o trabalho é desenvolvido por meio de três capítulos, a saber: no capítulo I, aborda-se o contexto externo ao PJERJ, por meio de uma breve síntese sobre a crise e reforma do Poder Judiciário; no capítulo II, são descritos os principais eventos que orientaram à reforma administrativa no interior da organização, refletindo-se sobre suas principais características e desafios; no capítulo III, finalmente, lança-se um olhar especial sobre a área de

gestão de pessoas do PJERJ, detalhando-se os movimentos da reforma administrativa que buscaram alçar tal área a uma posição estratégica, assim como, descrevendo-se as diversas práticas de gestão de pessoas implantadas nos últimos doze anos e analisando-se a sua efetividade.

O texto produzido e apresentado a seguir, por questões metodológicas, apesar da opção por um modelo de análise mais amplo e complexo, inevitavelmente deixou de abordar ou aprofundar alguns elementos constitutivos dos fatos sociais em questão. De toda forma, espera-se humildemente contribuir para a construção do conhecimento sobre a gestão de pessoas em organizações públicas brasileiras.

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

▪ - VALOR DA PESQUISA

Em todo o processo de transição político-organizacional a que, com certa frequência, são submetidas às instituições de Estado, surgem uma série de discussões relacionadas às práticas administrativas existentes e às possíveis maneiras e estratégias para torná-las mais modernas e eficientes. Esse processo, que se relaciona de forma ampla com a Reforma do Estado e da Administração Pública, intensificada na década de 90, provoca nas instituições que a ele são submetidas um movimento que é digno de observação, pois traz à luz determinadas questões que nos permitem, do ponto de vista sociológico, pensar a cultura organizacional e o valor e representações a ela atribuídos em movimentos de mudança nas organizações, em particular as públicas.

Barbosa (2001) aborda alguns aspectos dessa temática em seu trabalho sobre meritocracia e desempenho e apresenta a empresa como recente campo de estudos antropológicos. A autora afirma que o esforço para entender culturas organizacionais no Brasil, o que muito colabora para o entendimento da própria sociedade brasileira, ainda está longe de se esgotar. Existe, portanto, toda sorte de debates abertos sobre o tema, para os quais pretendo contribuir ao final deste trabalho.

Nessa perspectiva, considero válida a pesquisa se o estudo proposto colaborar para o desenvolvimento de uma prática de gestão de pessoas na esfera pública que, por mais cuidadosa e menos ingênua do ponto de vista da função ideológica que a acompanha e das barreiras a ela impostas pela cultura administrativa, a torne mais efetiva.

Em segundo lugar, percebo que o esforço já empreendido no assunto concentra-se principalmente nas atividades de organizações na esfera privada, com foco na gestão estratégica. Então, a possibilidade de observar uma organização pública, com foco nas suas transformações ao longo de um processo intenso de tentativa de modernização da gestão, é uma oportunidade nova de confrontar e relacionar as categorias teóricas que estruturam o presente trabalho.

▪ - OBJETIVOS E HIPÓTESES

O primeiro esforço de pesquisa envolve contextualizar historicamente as tentativas de elevar ao nível estratégico a área de gestão de pessoas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJERJ), considerando os movimentos de Reforma do Estado, Reforma do Judiciário e Reforma Administrativa.

Em seguida, serão descritas as ações e práticas adotadas durante a modernização da gestão da referida Instituição, nos últimos doze anos, com atenção especial às mudanças ocorridas na área de gestão de pessoas e aos desafios por ela enfrentados nesse período, considerando fatores humanos e a cultura organizacional.

A partir daí, será proposta uma análise do alcance e da efetividade dos novos processos desenvolvidos e implementados, naquilo que se refere não apenas a sua capacidade de gerar engajamento e aumentar o comprometimento dos profissionais com a Instituição, mas também no que se refere à possibilidade desses processos contribuírem para a melhoria do desempenho e dos resultados organizacionais.

Nessa perspectiva, os principais objetivos do trabalho proposto serão, em síntese:

- Examinar os movimentos e reestruturações ocorridos na área administrativa do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJERJ), que objetivaram o fortalecimento de projetos, políticas e práticas de gestão de pessoas;
- Descrever e avaliar a efetividade das práticas de gestão de pessoas criadas e implementadas ao longo dos últimos doze anos no PJERJ, à luz dos conceitos de cultura administrativa e motivação;
- Identificar e analisar os principais obstáculos, desafios e possibilidades encontrados durante as tentativas de elevar ao nível estratégico a área de gestão de pessoas.

Quanto as hipóteses do presente trabalho, são as seguintes:

1ª) Nos movimentos de Reforma do Estado, intensificados a partir dos anos 90, as formas e os modelos utilizados para a implementação de novas práticas e ferramentas de gestão revelam funções ideológicas que ratificam uma consciência social predominante de incompetência administrativa do serviço

público, negligenciando a importância dos fatores humanos e culturais para o sucesso ou insucesso de empreendimentos dessa natureza;

2ª) Se as barreiras postas pela cultura organizacional não são identificadas e consideradas como elementos fundamentais no planejamento e implantação de uma estratégia específica para a área de gestão de pessoas, as tentativas de estimular o engajamento e o comprometimento dos profissionais em atuação por meio de novas práticas de gestão de pessoas não são efetivas;

3ª) Há limites bastante estreitos, estabelecidos pela cultura organizacional considerada como “típica” da Administração Pública, quanto a capacidade das novas práticas de gestão de pessoas gerarem engajamento e aumentarem o compromisso dos profissionais em atuação na organização pela seguinte razão: quando se inicia na prática a utilização de ferramentas e processos de gestão estratégica de pessoas, as lideranças formais ou tradicionais, que muitas vezes incentivaram diretamente esse movimento, inviabilizam consciente ou inconscientemente os novos mecanismos, ratificando a descontinuidade administrativa presente na esfera pública e prejudicando a profissionalização da gestão.

▪ - DADOS E MÉTODOS

Foram três as principais fontes de dados para a pesquisa em questão. A primeira pautada em documentos, reportagens e artigos jurídicos produzidos sobre ou para a Reforma do Poder Judiciário, como explícita ação governamental. A segunda fonte de dados teve origem em documentos e registros produzidos durante o consequente projeto de modernização da gestão do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro, em curso desde o início do ano de 2001. Assim, por meio da análise dos discursos, planejamentos documentados, programas de cursos de capacitação, direcionadores estratégicos, eventos promovidos e noticiados, entre outros, buscou-se identificar os objetivos oficiais, as tendências e atributos do projeto em curso. A terceira fonte de dados encontra sua base na observação participante¹ do

¹ A observação participante implica necessariamente um processo longo. Uma fase exploratória é, assim, essencial para o desenrolar ulterior da pesquisa. Para se compreender a evolução do comportamento de pessoas e de grupos é necessário observá-los por um longo período. Rev. bras. Ci. Soc. vol.22 no.63 São Paulo. Feb.2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>

processo de implementação de novas práticas e políticas relacionadas à gestão de pessoas nos últimos doze anos, em especial as práticas baseadas na metodologia de gestão de pessoas com foco em competências. Pretendeu-se aqui descrever as práticas desenvolvidas e implementadas, desvendando percepções, reações e leituras dos atores envolvidos, construindo uma visão dos significados que o projeto adquiriu junto a esses indivíduos.

A análise qualitativa dos dados colhidos empiricamente foi associada à pesquisa teórica, com coleta de dados bibliográficos sobre a Reforma do Judiciário, gestão estratégica de pessoas, gestão por competências, cultura administrativa e motivação humana para o trabalho.

No que diz respeito à análise da cultura organizacional, o objetivo é organizar ideias e conceitos que permitam compreender traços significativos da cultura administrativa que faz da Instituição o que ela é – com todas as dificuldades teóricas e metodológicas presentes em tal tentativa - mapeados a partir do contexto signficacional que a engloba durante um determinado momento do processo de transformação. Para essa análise, entre outros estudos, foi considerado, em especial, o trabalho produzido pela autora Maria Tereza Leme Fleury (1989) sobre o desvendar da cultura de uma organização, que apresenta como principal objetivo auxiliar as pessoas que trabalham com este tema a organizar suas ideias, sistematizando algumas linhas teóricas, contrapondo propostas metodológicas diversas, sempre numa perspectiva interdisciplinar, com foco na discussão sobre as potencialidades e limites para a pesquisa e geração de projetos de intervenção no campo da cultura das organizações.

Segundo as orientações da autora, a postura do pesquisador com relação a seu objeto de investigação implica assumir uma posição *a priori*, posição esta justificada pela perspectiva teórico-metodológica adotada e pela própria motivação ou razão de ser do projeto (Fleury, 1996). Nesse sentido, distingue três tipos de postura com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações: a empirista, a do antropólogo e a do consultor.

Em razão da minha formação acadêmica, na área das ciências sociais, e dos objetivos da presente pesquisa, entendo que a postura a ser assumida para o melhor desenvolvimento do trabalho é a do antropólogo organizacional, que procura agir ora como observador, ora como observador participante,

vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada e aproximando-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente.

Quanto aos métodos escolhidos, Bourdieu (2004) afirma que a familiaridade com o universo social constitui para o sociólogo o obstáculo epistemológico por excelência, porque ela produz continuamente concepções e sistematizações fictícias. O autor acrescenta que em um processo de observação participante, certamente, tal produção apresenta-se ainda mais acentuada e que o empirismo ocupa o topo da hierarquia dos perigos epistemológicos, não apenas devido à natureza particular do objeto sociológico, como sujeito que propõe a interpretação verbal de suas próprias condutas, mas também devido às condições históricas e sociais em que se realiza a prática de pesquisa.

Assim, como a ilusão da transparência, também a falsa neutralidade compõe o debate sociológico a respeito do fato de que o ponto de vista cria o objeto (Bourdieu, 2004). Por esse motivo e em acordo com o pensamento desse autor, considerei fundamental apresentar a minha própria trajetória dentro da Instituição que escolhi como referencial empírico para o estudo aqui proposto. Isso certamente não garantirá nenhuma neutralidade, mas deixará minimamente claro para o leitor a posição em que me encontrava durante a realização deste trabalho.

A ambiguidade criada por essa situação constitui a meu ver a maior dificuldade no desenvolvimento do estudo em questão, ou seja, estar em uma posição na qual minha atuação foi necessariamente pragmática e ao mesmo tempo conduzir uma análise livre de pressupostos do universo no qual estou inserida. Não estou completamente convencida de que seja possível superar adequadamente essa dificuldade, o que torna ainda mais importante do ponto de vista da prática etnográfica a breve explanação sobre minha trajetória profissional colocada no anexo 01 deste trabalho.

▪ - MODELO DE ANÁLISE

Quando ingressamos no âmbito da ciência, em especial na sua busca por um raciocínio linear, nós destacamos um objeto de estudo, dentro de

determinado ambiente e, a partir daí, estabelecemos categorias analíticas. Isso significa dizer que a base da estrutura linear da investigação é analisar, e analisar significa decompor. Nesse processo há perdas, porque acaba-se por retirar do estudo de dado objeto uma série de influências de outros institutos ou elementos presentes no contexto da análise.

Uma outra opção analítica, pela abordagem da complexidade, busca enfrentar no estudo de determinado objeto os inúmeros aspectos que o influenciam. Isso torna o processo de análise extremamente desafiador, porque nos leva necessariamente à descrição e identificação do contexto global, no qual estaria mergulhado o fato social que se deseja conhecer, incluindo aí a série de variáveis que o compõe e a sua interação com o objeto da análise.

Na pesquisa em questão, com toda a dificuldade inerente à escolha que se apresenta, propõe-se o modelo de análise cuja opção epistemológica é dada pela complexidade. Assim, pretende-se demonstrar sob uma perspectiva nova e atual, o contexto interno e externo no qual está mergulhada a área de gestão de pessoas do PJERJ, analisando os aspectos que limitam ou impulsionam a sua colocação em uma posição estratégica na Instituição, assim como a capacidade das novas políticas e práticas elaboradas e implementadas no PJERJ impactarem a motivação e o engajamento dos profissionais em atuação.

Em síntese, na figura abaixo, propõe-se de forma esquemática os elementos que compõem o presente estudo:



Figura 1 – Esquema sintético dos elementos presentes na análise do objeto da pesquisa.

▪ - CONCEITOS UTILIZADOS

Os principais conceitos estruturantes do estudo proposto, e que se articulam ao longo do desenvolvimento e análise final, serão claramente explicitados a seguir para situar o leitor nas respectivas acepções aplicadas. São eles:

a) Cultura administrativa

Não são poucas as abordagens realizadas a respeito de cultura organizacional e suas aplicações teóricas, metodológicas ou pragmáticas. São abordagens multidisciplinares, aparecem no campo da psicologia e sociologia, mas, sem dúvida, surgem principalmente no campo da administração. É fundamental, do ponto de vista deste trabalho, situar teoricamente o conceito com o qual pretendo trabalhar.

Os administradores e os teóricos das organizações frequentemente utilizam o conceito a partir de uma postura clínica ou do consultor, demandada pelas próprias organizações, na qual a ideia básica é prover diagnósticos sobre como a cultura organizacional interfere no sucesso ou no desempenho da empresa, sugerindo ações e técnicas a partir das quais essa poderá ser ajudada. Nessa abordagem, a cultura aparece como alguma coisa que a organização possui, uma variável interna que pode ser manipulada. Assim, na proposta de Maria Tereza Leme Fleury (1996), onde o “gerenciamento” da cultura é colocado como algo possível, cultura organizacional é concebida como um “conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Outros autores, como Rosa Maria Fischer (1996), apesar de também promover uma análise nitidamente imbuída de uma postura clínica-intervencionista, já apresenta algumas ressalvas quanto às fórmulas simplistas e reducionistas com que a temática da dimensão simbólica presente nas organizações vem sendo tratada. A autora alerta para o surgimento do que chama de “modismos travestidos de teorias explicativas”, que só fazem retirar do tema a complexidade que lhe é inerente.

Em seu trabalho a respeito das relações existentes entre a cultura e o poder nas organizações², Fischer (1996) estuda as diretrizes teóricas e metodológicas que permitem compreender, em profundidade, os traços significativos da cultura organizacional. A autora coloca como uma de suas primeiras questões a necessidade de se politizar o conceito de cultura organizacional, compreendendo a complexidade multifacetada das instituições necessariamente a partir de seus padrões político-culturais. Seria preciso, assim, passar a analisá-lo a partir de diferentes áreas de conhecimento, como a sociologia, antropologia, psicologia e outras. O propósito da multidisciplinaridade é declarado óbvio, e apesar de não ser tão simples realizá-lo, segundo Fischer ele torna-se cada vez mais evidente se pretendemos avançar no entendimento do conceito de cultura organizacional.

Livia Barbosa (2001) é a autora que mais se aprofunda na discussão a respeito dessa temática, quando examina a história da trajetória da dimensão cultural nas teorias da administração, explicitando os detalhes do contexto e dos processos através dos quais a migração do conceito de cultura do campo da antropologia para o da administração acontece.

A partir de uma perspectiva antropológica, a autora examina como o conceito de cultura organizacional tem sido definido e utilizado pela teoria administrativa apresentando críticas, uma delas de ordem metodológica, que diz respeito à função atribuída à dimensão cultural nas organizações e a excessiva instrumentalização desse conceito. Nesse último aspecto, ela demonstra como o conceito se popularizou na medida em que permitiu tratar a cultura, supostamente existente dentro das organizações, como uma variável passível de controle através de determinadas técnicas administrativas. Trata-se de perceber o processo cultural como uma dimensão manipulável da realidade.

Na visão antropológica, no entanto, a dimensão cultural não se coloca em termos de variáveis. Apesar de podermos observar organizações e instituições a partir de uma perspectiva da cultura, como se percebe na metáfora apresentada por Gareth Morgan (1996), esse autor também afirma que se deve tentar conhecer a cultura como um processo contínuo, proativo da construção

² *O círculo do Poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas* in Cultura e poder nas organizações.

da realidade, e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Quando compreendida desta forma, a cultura não pode mais ser vista como uma variável que as sociedades ou as organizações possuem. Em lugar disto, afirma Morgan, ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.

Nesse sentido, a análise etnográfica proposta por Geertz (1989) na qual o pensamento humano é social em sua origem, em suas funções, formas e aplicações, apresentando-se como uma atividade pública complementa-se à dimensão cultural, apresentada por Morgan (1996) e nomeada por Barbosa (2001) como cultura administrativa com a qual mantenho consonância, ou seja, a cultura de uma instituição mapeada a partir da explicitação das lógicas e valores que, consciente ou inconscientemente, dão sentido às práticas e ao comportamento das pessoas, fornecendo um instrumento não de intervenção, mas de navegação social.

O pensamento humano aqui, como diria Geertz (1989), terá como seu habitat natural o Fórum Central, seus corredores, suas diversas serventias, os balcões de atendimento, as salas de reunião e cada espaço ocupado pelos grupos de cidadãos, magistrados, serventuários, consultores, terceirizados, representantes dos sindicatos e outros que constituem e dão vida à Casa, como é frequentemente chamada a Instituição. O exame do aparato cultural ocorre, dessa forma, a partir da maneira como esses grupos se definem, como percebem e reagem às pessoas individuais, aos acontecimentos, o que pensam uns dos outros e de si mesmos, o que utilizam para orientar suas ações.

Concluindo, para a análise dos fatores humanos e culturais que se impõem como desafios e limitações à implementação de uma gestão de pessoas profissionalizada e efetiva, no escopo do presente estudo, busquei considerar o contexto histórico de produção de ideias durante o projeto de modernização da gestão do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro e a cultura administrativa como um processo vivo na organização.

b) Ideologia, função ideológica e consciência social

A ideologia é uma expressão geralmente associada ao Iluminismo, mas a definição de Chauí (1994) nos conduz de forma breve não apenas à questão da

ideologia, mas também a sua função. A autora afirma que os homens produzem ideias ou representações pelas quais procuram explicar e compreender sua própria vida individual e social. Essas ideias ou representações, no entanto, tenderão a esconder dos homens o modo real como suas relações sociais foram produzidas e a origem das formas sociais de exploração econômica e de dominação política. Esse ocultamento da realidade social chama-se ideologia e por seu intermédio, os homens legitimam as condições sociais de exploração e de dominação, fazendo com que pareçam verdadeiras e justas.

Dessa forma, o ideólogo é aquele que inverte as relações entre as ideias e o real e a ideologia passa a designar um sistema de ideias condenadas a desconhecer sua relação verdadeira com o real.

Observando ainda o conceito, que percebe a ideologia como um fato social, acrescenta-se a questão histórica dessa produção de ideias, que possui razões muito determinadas para surgir e se conservar, não é um amontoado de ideias falsas que prejudicam a ciência, mas sim, uma certa maneira de produção das ideias pela sociedade, ou melhor, por formas históricas determinadas das relações sociais.

O conceito de ideologia, porém, determinante para o desenvolvimento e conclusão deste estudo está presente no trabalho de Cláudio Gurgel (2003), que entende a ideologia como uma concepção de mundo, produto das representações de classe, da realidade invertida e contraditória, mas cuja materialidade é capaz de induzir o comportamento individual e coletivo.

É também no trabalho de Gurgel (2003) que encontro a referência ao conceito de consciência social do qual me aproprio. Afirma o autor que a consciência consiste na forma como os homens apreendem a realidade e sua própria condição na sociedade, ou seja, é uma dada leitura da realidade, em que o próprio leitor se insere, construída no ambiente das contradições sociais e capaz de orientar a ação ou a conformação.

c) Gestão estratégica de pessoas e gestão por competências

Inicialmente, a acepção estabelecida nesse trabalho em relação à gestão estratégica de pessoas implica antes reconhecer um novo conceito para o que classificamos como modelo de gestão de pessoas, que segundo Fischer (2001)

deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma organização para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho. Do ponto de vista administrativo, tais iniciativas são provenientes de diferentes instâncias organizacionais e mesclam-se com as estratégias e práticas cotidianas dos próprios profissionais em atuação.

De acordo com esse autor, o uso desse novo conceito nos leva a considerar em primeiro lugar que a organização não tem como criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho, mas pode propor um modelo, um conjunto mais ou menos organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer. Em segundo lugar, o autor afirma que as atitudes e os comportamentos são os objetivos prioritários da implantação de um modelo de gestão de pessoas, e só haveria uma forma de encarar os indivíduos capazes de produzi-los: como pessoas, não como recursos.

O conceito de gestão estratégica de pessoas está também intrinsecamente articulado com a definição de estratégia organizacional, que conforme Albuquerque (2002), em linhas gerais, pode ser considerada como um processo para clarificar a visão da organização sobre sua atuação, formulando e implementando estratégias e avaliando continuamente seus resultados. Envolveria, assim, a definição de objetivos para a Instituição, tendo como base os valores organizacionais e as tendências do ambiente interno e externo a longo prazo.

Segundo esse autor, ao considerarmos a gestão estratégica como um processo, em seu conceito mais amplo, que envolve o estabelecimento da visão, incluindo a sua formulação, a implementação e a avaliação de seus resultados, põem-se em destaque diversas questões relacionadas com o lado humano desse movimento, levando-nos a refletir sobre como prover a organização com as pessoas necessárias para viabilizar seus objetivos estratégicos, ou ainda, como desenvolver as competências distintivas de que ela necessita e minimizar resistências ou conseguir engajamento com as mudanças organizacionais e culturais imprescindíveis à implementação da estratégia.

Em suma, a gestão estratégica de pessoas seria, então, um caminho para propiciar a mobilização dos profissionais em atuação em dada organização no sentido de transformar as intenções da estratégia institucional em ações efetivas, ou seja, que conduzam a resultados exemplares por meio de equipes qualificadas e comprometidas com os objetivos mais amplos da organização.

Nesse sentido, o modelo de gestão de pessoas por competências, outro conceito a ser explicitado para a presente pesquisa, surge como uma alternativa metodológica mais eficaz que àquelas estabelecidas pelos modelos tradicionais de gerenciamento de pessoas. Trata-se, portanto, conforme define Gramigna (2007), de um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas, que permite a definição e a identificação das competências da empresa e das pessoas, bem como detecta lacunas e direciona as ações de desenvolvimento.

Na perspectiva desse modelo metodológico, conforme sugere Carbone (2009), competências podem ser entendidas não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações no trabalho.

Dessa forma, para efeito deste estudo, a definição proposta por Carbone será adotada, compreendendo-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que tanto agregam valor econômico e social aos indivíduos, quanto às organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais, permitindo o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

d) Motivação humana

O quarto conceito utilizado na condução da pesquisa e importante para avançarmos na compreensão de alguns dos desafios relativos à efetividade de modelos de gestão de pessoas, em especial na esfera pública, diz respeito à motivação humana e aos fatores que a influenciam. Em sua obra, *Comportamento Organizacional*, Robbins (2002) dedica cerca de trinta laudas ao tema, abordando as teorias que demonstram as várias tentativas de

compreender como a motivação pode afetar a ação ou ausência de ação dos indivíduos no trabalho. Esse autor define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, estabelecendo em seguida o que representa cada um desses três elementos.

Assim, segundo o autor, intensidade refere-se a quanto esforço uma pessoa seria capaz de despender em determinada atividade ou tarefa. Contudo, a intensidade não seria suficiente para levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Portanto, o autor afirma que precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto a sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar na esfera da gestão de pessoas seria aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que é com eles coerente. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta seria a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Quanto aos fatores que podem influenciar a motivação dos indivíduos no ambiente organizacional, para fins dessa pesquisa, serão consideradas as teorias contemporâneas sobre motivação, assim como a sua integração ou complementação mútua.

Tais teorias nasceram de críticas aprofundadas sobre as antigas teorias a respeito da motivação humana, todas da década de 50, como a clássica teoria da pirâmide de Maslow, a teoria X e Y de Douglas McGregor e a teoria dos dois fatores, proposta por Frederick Herzberg. Estas, apesar de muito conhecidas, não resistiram a uma análise mais detalhada, mas ofereceram a base sobre a qual produziram-se as teorias contemporâneas, que se complementam umas às outras, representando o atual estado da arte sobre o tema.

Dentre esses novos modelos teóricos, que nos auxiliam a explicar a motivação dos trabalhadores, destacam-se as seguintes teorias: 1) Teoria das Necessidades de McClelland; que afirma que o indivíduo é movido por três grupos de necessidades: existência, relacionamento e crescimento; 2) Teoria da Fixação de Objetivos, que sustenta que objetivos específicos e difíceis, com feedback, conduzem a melhores desempenhos; 3) Teoria do reforço, na qual o comportamento é considerado uma função de suas consequências; 4) Teoria da

equidade, onde defende-se que os indivíduos comparam as entradas e os resultados de seu trabalho com aqueles de outros funcionários, respondendo de maneira a eliminar injustiças percebidas; 5) Teoria da expectativa, na qual a força da tendência de um indivíduo para agir de uma determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará um resultado e da atração que este resultado exerce sobre ele.

Ressalta-se que não é objetivo desse trabalho detalhar e aprofundar os aspectos de cada uma das teorias motivacionais contemporâneas, mas apenas considerar o elemento relativo à motivação humana na análise do processo de modernização organizacional, em especial na área de gestão de pessoas, uma vez que tal movimento não prescinde dos indivíduos que compõem a Instituição. Ao contrário, deles depende para sua efetividade.

Assim, nesse sentido, é fundamental assumir para fins dessa pesquisa, que o elemento motivação individual afeta a produtividade, o absenteísmo a rotatividade e a satisfação geral dos profissionais com o ambiente de trabalho, podendo dessa forma representar tanto um obstáculo como um catalizador das mudanças organizacionais que se buscam concretizar.

CAPÍTULO I – O CONTEXTO EXTERNO

▪ SÍNTESE SOBRE A CRISE E REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO

Refletir adequadamente sobre a efetividade, sucesso ou insucesso das técnicas gerenciais implementadas no âmbito do PJERJ, implica considerarmos as pressões externas sociais e políticas a que estavam submetidos os dirigentes e demais integrantes da Instituição, no momento em que se iniciou o processo de modernização. Trata-se, portanto, de compreender, por exemplo, as iniciativas quanto ao planejamento estratégico, aos modelos de gestão de pessoas por competência, à certificação externa de sistemas de gestão da qualidade, à contratação de serviços de consultoria, em um contexto histórico mais amplo.

Assim, a breve síntese a seguir sobre a crise e a Reforma do Judiciário, pretende mergulhar o objeto dessa pesquisa, ou seja, as novas práticas de gestão, em especial aquelas relacionadas à gestão de pessoas, em um ambiente desafiador, de forte pressão política e social, de abandono de um “velho modelo” e busca pelo “novo”, permitindo fornecer elementos para que o movimento percebido internamente na organização não seja interpretado como mera ação isolada para profissionalizar a gestão judiciária no PJERJ.

Isso significa afirmar que o contexto externo impulsionou, em grande medida, decisões administrativas que buscavam demonstrar a escolha institucional pela melhoria na prestação dos serviços judiciários. Ainda que os resultados demonstrassem o contrário, era preciso implementar todo tipo de projeto ou processo de trabalho que fornecesse argumentos concretos à Administração e que materializasse, por meio dessas medidas, a ação declarada de profissionalização da gestão do PJERJ.

A partir dessa breve ponderação, apresenta-se a seguir um resumo do momento histórico que viveu, e ainda vive, o Poder Judiciário durante o movimento em curso de Reforma do Sistema Judiciário.

A Justiça brasileira está inundada por um número imenso de processos, que não para de crescer. Quando esse trabalho for finalizado, o volume de

processos em tramitação já terá ultrapassado a cifra dos 100 milhões³. Segundo os dados do último levantamento anual *Justiça em Números*⁴, feito pelo Conselho Nacional de Justiça e divulgado em setembro de 2015, no ano anterior (2014) passaram pela jurisdição dos 90 tribunais brasileiros, 99,7 milhões de processos.

O número do CNJ é o resultado da soma de 70,8 milhões de processos pendentes e 28,9 milhões de casos novos registrados no ano de 2014. Mantida a média de crescimento anual de 3,4%, registrada nos últimos cinco anos, vão tramitar em 2015, 103,1 milhões de processos judiciais no país. Na média, significa um processo para cada dois brasileiros. Como em cada processo, atuam pelo menos duas partes, pode-se dizer que há processos para toda a população brasileira participar.

A informação é ainda mais impressionante se a compararmos com os dados de setembro de 2010, quando o Brasil possuía 86,6 milhões de processos judiciais em tramitação. Desses, 25,5 milhões chegaram à Justiça no ano anterior. A Justiça Estadual é a mais demandada, com 18,7 milhões de casos novos só em 2009, o que corresponde a 74% dos novos processos que foram ajuizados no país.

Um exemplo impressionante deste fato é percebido quando observamos o Supremo Tribunal Federal (STF) ao longo dos últimos quase vinte anos. Os ministros daquela Corte, quando reiniciaram seus trabalhos em fevereiro de 1997, foram agraciados com a distribuição de 10 mil novos processos, protocolados no primeiro dia de atividade do Tribunal. De acordo com o Presidente do STF à época, Ministro Sepúlveda Pertence, até o final daquele ano o número de novos processos atingiria o patamar dos 35 mil. O número assombra, principalmente quando se verifica que em 1996 o Supremo julgou 32 mil processos, o que equivale a quase três mil por ministro (Oliveira, 2003). O estarrecimento, no entanto, acontece se comparamos essas informações com os dados de 2015, quando o número de petições protocolizadas naquele Tribunal

³ <http://www.conjur.com.br/2015-set-15/brasil-atinge-marca-100-milhoes-processos-tramitacao>

⁴ O Relatório *Justiça em Números* é uma publicação anual do CNJ, geralmente divulgada nos meses de setembro ou outubro, que apresenta os dados consolidados do ano base anterior. Assim, o relatório mais recente até a data de finalização dessa pesquisa teve como referência o ano de 2014.

foi de 554.504, o número de processos distribuídos 332.905, com um total de julgados que alcançou o impressionante número de 461.490⁵ processos.

Os outros tribunais também vivem situação semelhante, atribuída em grande parte aos sucessivos planos econômicos implementados na década de 80, que geraram mudanças nos cálculos de índices econômicos e de correção inflacionária, levando, assim, milhares de cidadãos brasileiros a reclamarem na Justiça as correções consideradas devidas, relativas à defasagem salarial ou de proventos, além de restituições de empréstimos compulsórios e outros direitos (Oliveira, 2003).

É interessante ressaltar que uma das primeiras tentativas de levantamento de dados estatísticos sobre a Justiça brasileira gerou o documento nomeado 'Diagnóstico do Poder Judiciário', elaborado e divulgado pelo Ministério da Justiça em 2004⁶. Esse levantamento objetivava identificar os “gargalos” do sistema, e demonstrou que naquele ano deram entrada ou foram distribuídos 17,3 milhões de processos e julgados 12,5 milhões, com um índice de julgamento de 72% e uma elevação nos estoques de processos de 4,7 milhões. A relação entre o número de processos julgados e entrados dá uma indicação nada otimista da capacidade de cada tribunal absorver a demanda da Justiça.

Não é de hoje que representantes dos judiciários nacional e estadual discutem formas de minimizar a crise já admitida e declarada. Ainda em 1992, já havia sido apresentada no Plenário da Câmara a Proposta de Emenda à Constituição nº 96/92 com o objetivo de introduzir modificações na estrutura do Poder Judiciário. De lá para cá a discussão apenas cresceu e em 2004, por exemplo, o Ministro Nelson Jobim⁷ apresentou os principais objetivos de sua gestão, analisando da seguinte forma alguns dos fatores que aprofundaram a crise e tornaram crescente o protagonismo político e social do Judiciário nacional. Disse ele:

“A promulgação da Constituição de 1988, contendo vasta Carta de Direitos e novos instrumentos processuais; a valorização do controle concentrado

⁵ Boletim Estatístico do Superior Tribunal de Justiça - Relatório Estatístico 2015. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/webstj/Processo/Boletim/sumario.asp>

⁶ Diagnóstico do Poder Judiciário. Ministério da Justiça. Brasil 2004. O documento citado reuniu informações sobre o Poder Judiciário de todo o Brasil e há conclusões destacadas no anexo 02 deste estudo.

⁷ Presidente do Supremo Tribunal Federal, 2004. Ver Reforma do Judiciário no Estado do RJ, 2004

de constitucionalidade como uma espécie de “instância recursal” utilizada pelas minorias políticas quando derrotadas no Parlamento; a intensa judicialização das chamadas “lesões de massa”, especialmente as relacionadas com planos econômicos; o alto impacto econômico de decisões judiciais proferidas em ações civis públicas; a ampliação do ingresso de usuários no sistema judicial, em face dos Juizados Especiais (estaduais em 1996 e federais em 2002); o aumento da criminalidade organizada e da violência urbana; esses são os fatores mais importantes que levaram a um crescente protagonismo político e social experimentado pelo Judiciário brasileiro.

(...) Elegemos como objetivos fundamentais de nossa gestão: (a) diminuir, de modo claramente perceptível para a sociedade brasileira, a morosidade do Judiciário; b) adotar iniciativas que repercutem diretamente em favor dos direitos humanos e do acesso à Justiça; (c) institucionalizar um novo modelo organizacional que ponha fim ao puro “gerenciamento da rotina”, ao improvisado e ao insulamento administrativo; (d) ampliar a legitimação democrática da magistratura, interagindo fortemente com a opinião pública e aumentando a visibilidade dos pontos positivos da atuação judicial.”

Nelson Jobim (Presidente do Supremo Tribunal Federal – 2004)
'A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro'

São claras na apresentação do ministro duas afirmativas: reverter a opinião pública a respeito do Judiciário, através de iniciativas que de fato alcançassem a população, e estabelecer novos modelos gerenciais que acabem com a ineficácia das práticas administrativas existentes, descritas como “puro gerenciamento da rotina”.

Nesse contexto, o movimento para a chamada Reforma do Judiciário, ainda em curso, esteve centrado em três grandes eixos, a saber: a modernização da gestão, as alterações da legislação infraconstitucional e a reforma constitucional propriamente dita.

Em 2005, o mesmo ministro afirmava que a lentidão da Justiça era um problema de gestão e que a criação da figura do administrador judicial era fundamental para a profissionalização da gestão processual.

Essa questão, inclusive, e outras mais sobre a crise vivenciada pelo Judiciário e a reforma esperada, também foram abordadas no seu discurso de posse, como destacado abaixo:

“(...) A mesa de discussões tem que se ampliar. Não mais só os tradicionais atores – juízes, promotores e advogados. Devem estar na mesa o governo, os políticos, os filósofos, os antropólogos, os economistas, os administradores. Também as organizações sociais e os sindicatos de trabalhadores e patrões. Enfim, todos os que são e fazem o país.

(...) Proponho a elaboração de uma agenda comum. (...) Vamos dimensionar a nossa capacidade de oferta de decisões e seus gargalos. Esse dimensionamento, absolutamente necessário, reclama uma análise estratégica do Poder Judiciário, na sua integralidade. Análise essa que

induza os 27 tribunais de justiça estaduais, os 24 tribunais regionais do trabalho, os 5 tribunais regionais federais, com todas as suas estruturas de primeiro grau, juntamente com os quatro tribunais superiores e com o Supremo Tribunal Federal a começarem a agir em comum e de forma sistêmica.

Está em fase avançada o projeto “Indicadores Estatísticos para o Judiciário Nacional” (...) até o final de 2004 os primeiros resultados deverão ser apresentados.

(...) Brevemente deverá ser concluída a reforma constitucional do Judiciário. Seguir-se-á a imprescindível e muito reclamada reforma do Código de Processo Civil, mormente no tocante ao sistema recursal”

Nelson Jobim (Presidente do Supremo Tribunal Federal – discurso de posse, 2004)

Na mesma época, o Ministro Márcio Thomaz Bastos e o Secretário de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, Sérgio Rabello Tamm Renault incrementaram os debates apresentando o trabalho realizado em parceria com a Fundação Getúlio Vargas – SP, que resultou na entrega do relatório Diagnóstico do Poder Judiciário, anteriormente citado, e reproduzido em parte nos anexos deste estudo (Anexo 02: Diagnóstico do Poder Judiciário – 2004).

Percebe-se assim que os pontos de reforma levantados pelo Ministério, pelo Judiciário e pela sociedade não eram simples na condução e execução, pois certamente afetariam interesses de cada um dos grupos que constituía a grande e complexa estrutura em xeque, ou seja, um poder independente, como prevê expressamente o art. 2º da Constituição Federal⁸, e com alto grau de autonomia administrativa e financeira.

Havia, no entanto, uma clara preocupação com os rumos que poderiam ser tomados em relação a essa autonomia caso não se concretizassem as mudanças declaradas imprescindíveis. Era uma questão considerada e declarada necessária para manter “constituído e respeitado o próprio Judiciário Brasileiro”, nas palavras de Desembargadores do PJerj, em eventos institucionais realizados na Instituição, à época.

Nesse aspecto, no PJerj algumas ocasiões permitiram constatar a preocupação entre os magistrados, em especial, o grupo dirigente com a questão da autonomia do Poder. Uma dessas ocasiões, por exemplo, diz respeito a uma apresentação em 2004, realizada por dois desembargadores da cúpula administrativa, onde o projeto que objetivava o desenvolvimento profissional dos serventuários da Justiça estava sendo divulgado a um grupo de diretores da

⁸ O Poder Judiciário é tratado no Capítulo III da Constituição Federal, que dispõe sobre a composição e competência de seus diversos órgãos.

Casa. Na explanação, onde os desembargadores justificaram a necessidade de capacitação dos serventuários, relatou-se certa discussão que ocorria na França, atual à época, sobre o papel do Judiciário, que naquele país não era um Poder, mas um departamento do Ministério da Justiça. Segundo os desembargadores, esta posição do Judiciário na França estava sendo questionada e conduzia-se lá uma busca pelo fortalecimento do Judiciário. No Brasil, entretanto, o papel do Judiciário, que possuía “autonomia para coibir, rever, colocar no trilho o que saiu do trilho estava sendo atacado”, afirmavam os palestrantes.

Assim, no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro a questão da reforma envolveu todos os administradores, percorreu inicialmente os escalões mais altos, mas não demasiadamente tarde alcançou os demais segmentos da Instituição, até chegar a cada um dos serventuários através da adoção de uma série de novas práticas de gestão.

A Reforma do Judiciário foi considerada pela imprensa e pelos organismos internacionais (BID, FMI) tema da maior relevância para toda a nação, por impactar o desenvolvimento econômico e social, uma vez que a insegurança jurídica e a morosidade afastam investidores do país e criam uma grande dificuldade para o pleno exercício da democracia. Não à toa, nos últimos anos o debate sobre o tema se acirrou, originando uma série de ações dos líderes de governo para que fosse acelerado o processo de mudança na legislação e nas organizações judiciárias de todo o país.

Assim, depois de cerca de 12 anos⁹ em que juristas e parlamentares debateram as mudanças, com o acompanhamento e participação da sociedade civil, em 2003 foram submetidos à apreciação da Comissão de Constituição e Justiça diversos tópicos sobre temas considerados polêmicos.

Alguns consideraram tímidas as reformas trazidas na Proposta de Emenda à Constituição, acreditando que pouco adiantaria ao cidadão uma

⁹ Mais de uma década se passou até que a Emenda Constitucional (45/2004), que constituía o primeiro eixo da Reforma do Judiciário, fosse aprovada, o que ocorreu ao longo do ano de 2005. A questão, na verdade, iniciou-se em 26 de março de 1992, quando o Deputado Hélio Bicudo apresentou, no Plenário da Câmara, a Proposta de Emenda à Constituição nº 96/92, de sua autoria, com o objetivo de introduzir modificações na estrutura do Poder Judiciário. A divisão da comunidade jurídica quanto a sua efetividade, porém, permanece. Há um questionamento relativo à sua força para fazer cumprir seu objetivo principal, a saber: permitir o desfecho do processo em menor espaço de tempo possível e criar a chamada segurança jurídica, que repousa na previsibilidade das decisões.

reforma do Poder Judiciário que não atingisse o âmago das questões que causavam insatisfação à sociedade, quais sejam, a morosidade no andamento dos processos e a ausência de controle por órgão que tivesse a presença de representantes da sociedade. Para outros, ao contrário, a Proposta embora possuísse poucos pontos consensuais, abordava alguns temas que eram considerados, pela maioria dos interessados, fundamentais a um melhor desempenho do Poder Judiciário, além de enfrentar-se nela temas considerados intocáveis por determinados segmentos da comunidade jurídica nacional.

Com isso, em 30 de dezembro de 2004, foi aprovada a Emenda Constitucional 45/2004 (Anexo 03: 2003 - Alguns polêmicos pontos), que instituiu o controle externo do Judiciário, debatido acirradamente durante tanto tempo e concretizado com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A EC 45/2004 também tornou realidade a súmula vinculante, que obriga os tribunais de instâncias inferiores a seguirem as decisões do Superior Tribunal Federal. Concretiza-se ainda a chamada reforma processual, segunda etapa da Reforma do Judiciário, que apesar de já ter realizado diversos avanços, como a elaboração do Novo Código de Processo Civil, é considerada pela comunidade jurídica a fase mais importante e complexa da reforma. Tratam-se de dezenas de projetos de lei que receberam o carimbo de prioridade dos representantes máximos dos três poderes constituídos e foram encaminhados ao Congresso no final de 2004, quando se estabeleceu o chamado Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano¹⁰. Compromissos fundamentais foram estabelecidos nessa etapa e seguem em documento reproduzido integralmente nos anexos deste trabalho (Anexo 04: Pacto de Estado).

Diante do que foi apresentado até o momento, verifica-se claramente que a gestão judiciária vinha sendo fortemente provocada a apresentar inovações e resultados por meio das várias iniciativas externas à Instituição em análise, que colocavam em xeque a capacidade interna do sistema de se auto reformar. Dessa forma, conforme a ponderação explicitada ao início desse capítulo, o breve histórico estabelecido até aqui sobre a crise do Judiciário e a reforma

¹⁰ A experiência com o primeiro “Pacto Republicano”, em 2009, vem sendo reproduzida e os representantes dos três poderes já lançaram o II e o III Pacto Republicano, construídos nos mesmos moldes do primeiro e contendo novas prioridades para a continuidade do processo de reforma do sistema de justiça.

direcionada à legislação tiveram como objetivo situar o foco deste trabalho em um contexto mais amplo de mudanças, precipitado por questões maiores que a mera tentativa organizacional de implementar melhores práticas organizacionais na área de gestão de pessoas.

Nesse sentido, pretendeu-se contemplar um princípio metodológico fundamental, orientado por Bourdieu (2004), onde é necessário incorporar à análise do fenômeno estudado o sistema de relações históricas e sociais no qual ele se insere.

CAPÍTULO II – O CONTEXTO INTERNO

▪ A REFORMA ADMINISTRATIVA NO PJERJ - UMA BREVE ETNOGRAFIA

Os caminhos que foram abertos para viabilizar a transformação institucional pretendida no PJERJ são inúmeros. Talvez pelo gigantismo da organização, hoje o segundo maior Tribunal de Justiça do país, perdendo apenas para São Paulo, talvez pelo grande número de oportunidades de atuação que o Judiciário concentra em razão da natureza das suas atividades junto à sociedade, o fato é que as ações para modernizar e melhorar a prestação jurisdicional surgiram, e ainda surgem, por todos os cantos e por meio de diversos atores institucionais.

Em verdade, o desafio no PJERJ nunca foi encontrar motivações ou ideias sobre o que melhorar, mas sim concentrar os esforços, coordenadamente, em uma direção considerada estratégica para auxiliar a Instituição formalmente e de maneira estruturada no sentido de sua missão e visão de futuro, ou seja, profissionalizar a gestão.

Note-se, contudo, que muitas das ações que foram realizadas no âmbito do PJERJ, nos últimos vinte anos, e que estiveram completamente desconectadas do planejamento estratégico formal ou dos planos da consultoria, parecem ter contribuído de forma bastante efetiva para gerar mais engajamento, compromisso e resultados que qualquer projeto documentado, que por muitas vezes não chegou sequer a sair do papel. No entanto, isso não depõe contra a importância do planejamento estratégico formal, apenas demonstra que a cultura existente na gestão do PJERJ ainda não confere força política suficiente a essa ferramenta, que poderia com toda a certeza ter tornado cada um desses projetos “informais” mais eficientes.

A partir dessa breve ponderação, o que se pretende descrever e analisar neste capítulo são aquelas atividades que foram realizadas especialmente para promover a mudança cultural dentre os profissionais da Instituição e que buscavam, em consequência, melhorar o desempenho organizacional, de maneira declarada. Esse grupo de atividades foi coordenado em um primeiro momento pela equipe de consultores na *FGV consulting*, com a participação da Escola de Administração Judiciária e da antiga Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DGDIN). Em uma segunda fase, pela atuação mais intensa do CNJ,

por meio da publicação de uma série de Resoluções que determinaram normas para as mais variadas áreas da Instituição, como gestão de pessoas, de tecnologia da informação, gestão estratégica e projetos, dentre muitas outras.

Historicamente é possível constatar que a Reforma Administrativa¹¹ do PJERJ nasceu de uma reflexão mais profunda e ampla a respeito da necessidade de fortalecimento e modernização da gestão no setor público, que só ganhou corpo a partir da Constituição de 1988. No PJERJ, a adoção de medidas de nível gerencial e operacional para agilizar a prestação jurisdicional tornou-se recorrente nas ações por parte do corpo gerencial pelo menos nas últimas duas décadas.

Não há dúvida de que vários dos presidentes do TJERJ identificaram a questão da Reforma do Judiciário como ponto fundamental de suas gestões, como os ex-presidentes Gama Malcher (95/96), Thiago Ribas (97/98), Humberto Manes (99/00), Marcus Faver (01/02) e Miguel Pachá (03/04), que chegaram a publicar o livro “A nova Justiça, como e porque o Rio saiu na frente”, no qual relatam, segundo suas próprias palavras, “as vicissitudes por que passaram para reformar o Judiciário”. A obra, dentre outros temas, apresenta os motivos que teriam levado o Tribunal do Rio a uma posição classificada como de vanguarda.

Durante esses anos, em especial, o assunto da Reforma era constante e comum nos discursos proferidos nas solenidades da Casa e havia um grande esforço e investimento por parte da cúpula administrativa do Poder, composta por magistrados, para divulgar as ações em andamento e os resultados alcançados. Projetos como a Justiça sem Papel, sistema que permitiu, há cerca de mais de dez anos atrás, a abertura de processos pela internet - sem necessidade de arquivamento de nenhum papel até a sentença do juiz - eram divulgados no programa de TV Direito e Averso, especialmente desenvolvido para o PJERJ e parte da grade fixa da programação de uma importante emissora. No programa citado questões de direito e cidadania eram discutidas e os resultados dos esforços da reforma administrativa em andamento eram divulgados. Em uma de suas versões especiais, reportagens falaram sobre o I

¹¹ A reforma administrativa é o terceiro eixo da Reforma do Judiciário em curso, composta também por um eixo constitucional e outro infraconstitucional.

Prêmio Innovare¹², da Fundação Getúlio Vargas, concedido à Comissão de Apoio à Qualidade (COMAQ) do Tribunal de Justiça do RJ, na categoria Tribunal, e sobre o Certificado ISO 9001, entregue a representantes da EMERJ, da 18ª Câmara Cível e da 13ª Vara Cível, em 2004. Foram lembrados, ainda, personagens que fizeram parte da história da justiça do Rio de Janeiro. As matérias mostraram a inauguração do memorial do desembargador Deocleciano Martins de Oliveira Filho, autor das cinco esculturas que estão expostas na área externa do prédio do TJ, além do lançamento do livro anteriormente citado.

O que é importante perceber com essa breve explanação sobre os anos que antecederam o período de análise desse trabalho é que havia a condução de um projeto tácito de modernização da Instituição, no qual as palavras de ordem proferidas eram acesso e eficiência. Segundo as palavras de Miguel Pachá¹³, no ano de 2004, a última década poderia ser nomeada de Decênio da Autonomia, pelo fato de considerarem a criação do Fundo Especial o marco principal da reforma, pois representou a conquista da “tão sonhada independência do Judiciário em face do Executivo”.

A ano que inicia propriamente o período de análise deste trabalho foi marcado pela gestão 2005-2006, na qual o presidente do TJERJ, Desembargador Sérgio Cavalieri, assim como o grupo que o antecedeu, frequentemente afirmava que o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro era considerado o mais eficiente, rápido e democrático do país, valorizando a criação

¹² O I Prêmio Innovare: *o Judiciário do Século XXI* foi idealizado com o objetivo de identificar e difundir práticas pioneiras e bem-sucedidas de gestão do Poder Judiciário brasileiro que contribuíssem para a modernização, melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços da Justiça. A premiação valoriza práticas de gestão surgidas dentro do próprio Poder Judiciário, a partir da iniciativa dos magistrados que se revertam em benefício direto à população – por exemplo, tornando os julgamentos mais ágeis ou facilitando o acesso à Justiça. O Innovare é uma realização do Ministério da Justiça, por meio da Secretaria de Reforma do Judiciário, da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, da Associação dos Magistrados Brasileiros e da Associação Nacional dos Membros do Ministério Público. O projeto conta ainda com o apoio da Companhia Vale do Rio Doce.

O Innovare não se esgota com a premiação dos vencedores. A partir da identificação e da escolha dos projetos, é realizado um trabalho de sistematização dessas iniciativas, com o objetivo de formatá-las e difundi-las por todo o País. Em 2004, o I prêmio Innovare superou as expectativas da organização ao receber mais de 400 inscrições. Foram premiados magistrados do Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso e Rio de Janeiro, nas categorias juiz individual, juiz coletivo, juizados especiais e Tribunal. Além desses, receberam menção honrosa os tribunais de Roraima, Pará, Pernambuco e Amapá.

¹³ Informativo TJRJ e EMERJ. Ano 2 - nº 16

do Fundo Especial e o processo de informatização como aspectos fundamentais do status assumido pela instituição em âmbito nacional.

Foi a constituição de 1988 que assegurou autonomia administrativa e financeira ao Judiciário, permitindo a criação (1996) e ampliação (1999) das receitas do Fundo Especial do TJERJ¹⁴. Segundo o Desembargador Jessé Torres¹⁵ (2004), à época gerente do Fundo Especial do TJERJ, existia uma forte dependência do erário gerido pelo Executivo para a realização de investimentos ou despesas, como a criação de serventias judiciais, aumento ou aparelhamento de serviços judiciários de atendimento à população, realização de concursos, reforma ou edificação de Fóruns, entre outros. Esse fato, seria uma das causas da grande dificuldade que a Instituição encontrava para atender adequadamente a crescente demanda da população por serviços judiciais.

Assim, a autonomia financeira alcançada deu início a uma nova e importante transformação em relação às questões institucionais vinculadas à infraestrutura e serviços. A partir desse fato, o PJERJ passou a realizar investimentos consistentes e permanentes em recursos materiais, incluindo a construção de novos fóruns em diversas comarcas do estado, além do aparelhamento das serventias e áreas administrativas, por meio da aquisição de novos computadores, mobiliários e materiais de consumo de qualidade. Surge também, nesse novo contexto, a possibilidade de contratação de uma equipe de consultoria especializada da Fundação Getúlio Vargas, cujo principal objetivo seria auxiliar a Administração no processo de modernização e profissionalização da gestão.

▪ 2.1 – OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A EFETIVIDADE DA REFORMA

Dentre todas as ações administrativas no PJERJ ocorridas desde que se iniciou o debate sobre a necessidade de modernização do Judiciário, sem dúvida podemos afirmar que uma das mais significativas foi a celebração do convênio de apoio técnico-científico com a Fundação Getúlio Vargas, a partir do ano de 2001, e que foi intensificado a partir do ano de 2003, quando se buscou a

¹⁴ As receitas do FETJ estão descritas na lei nº 2.524, 22.01.96, art. 2º, e lei nº 3.217, 27.05.99, art. 1º.

¹⁵ “O Fundo Especial do Tribunal de Justiça como garantia de autonomia administrativa e de responsabilidade fiscal” In: *A reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

implementação da chamada gestão estratégica na organização. Não apenas pelo ato administrativo em si, mas pelas relações e circunstâncias que se estabeleceram na Instituição a partir daí.

O convênio entre o PJERJ e a *FGV consulting* levou a discussão sobre a modernização e a reforma administrativa para as salas de aula e para o dia-a-dia de uma parcela significativa da organização, constituída pelos magistrados integrantes do grupo dirigente, profissionais nomeados em cargos de direção e assessoramento da área administrativa do PJERJ, e da Corregedoria e, em seguida, envolveu também os serventuários que integravam as equipes de trabalho.

Em 2004, quando o projeto de implementação do sistema de gestão da qualidade com base na NBR ISO9001:2000 tornou-se uma realidade, também foram envolvidos serventuários da área jurisdicional de primeira e segunda instância, em atuação em Câmaras Cíveis e Varas Cíveis da Capital.

O processo de modernização da gestão que se iniciou definitivamente no PJERJ a partir deste convênio guarda uma enorme complexidade. Em primeiro lugar, pelos antagonismos e diferenças de valores existente entre todos aqueles que discutiam a reforma administrativa, melhor dizendo, pela diferença do significado atribuído a reforma por cada um dos agentes envolvidos no processo. Há diferenças significativas com relação ao que se espera ou não do movimento em questão, assim como, diversidade de interesses, sejam eles individuais ou grupais. A questão é que mesmo dentro dos grupos identificados pelo senso comum, como serventuários, comissionados, ocupantes de funções gratificadas, magistrados e consultores, é imprudente e inadequado buscar uma atribuição de significado única, porque as organizações não são condicionadas apenas pelos seus respectivos ambientes, são também moldadas pelos interesses inconscientes dos seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas se inserem. Frequentemente existem sistemas de valores que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme, como afirma Morgan (1996).

Minimamente, porém, é possível dizer que os magistrados, até por conta do acirrado debate a respeito do controle externo do Judiciário e, principalmente, por conta da discussão sobre o estabelecimento de súmulas vinculantes,

apresentavam-se bem mais inseridos na discussão dos aspectos legais envolvidos na Reforma do Judiciário em si, uma vez que haveria a partir daí repercussões diretas na atuação desse grupo. A reforma administrativa, porém, atingiu mais diretamente os serventuários de um modo geral e os gestores da área administrativa, pouco alterando a rotina dos gabinetes de magistrados. À época do processo de implementação do sistema de gestão da qualidade com base na NBR ISO 9001:2000 era comum entre os magistrados e os consultores da *FGV consulting* o comentário de que “os juízes adoravam e os serventuários detestavam” a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ou SIGA¹⁶ em suas unidades. Esse comentário corria à Instituição provavelmente porque na implementação do SIGA a rotina mais afetada é àquela vinculada às atividades dos cartórios e, em especial, às do serventuário responsável pelo expediente ou antigo escrivão, atualmente Chefe de Serventia, cuja nomeação é de livre escolha do magistrado.

O exemplo acima é um entre muitos que poderiam ser dados. Evidentemente, na análise em questão, deve-se considerar que a segregação entre esses dois grupos, serventuários e magistrados, é muito forte e presente no interior da Instituição, a começar pela existência de duas Escolas (ESAJ e EMERJ), pelas divisões espaciais, caracterizadas pelas entradas e elevadores exclusivos, além da existência das áreas administrativas para movimentação e outras matérias de pessoal distintas. O assunto, apesar de conhecido por todos, surge sempre de maneira velada, e dificilmente é tema de debates abertos. Esse aspecto da cultura administrativa é particularmente interessante e, obviamente foi construído historicamente, encontrando raízes na própria cultura e história brasileiras. Segundo Morgan (1996), gerações de mudança social e conflitos de classe com frequência perpetuam separações antagônicas no ambiente de trabalho que nenhuma dose de conciliação e técnica administrativa parecem capazes de vencer. Até porque, segundo este mesmo autor, nessas situações os verdadeiros conflitos tendem a ser encobertos levando a organização a uma situação em que ela se torna cada vez mais incapaz de lidar com os problemas

¹⁶ O SGQ ou Sistema de Gestão da Qualidade recebeu no TJERJ o nome de SIGA (Sistema Integrado de Gestão).

reais, pois como tudo se passa com muita naturalidade, o problema não é mais percebido como tal, dificultando o seu enfrentamento.

Morgan (1996) acrescenta que quando um grupo de alto nível de status interage com outro de baixo status, ou quando grupos com atitudes ocupacionais muito diferentes são colocados em relação de dependência, as organizações frequentemente se tornam vítimas desse tipo de “guerra cultural” (Morgan, 1996).

Em segundo lugar, o projeto de modernização administrativa encontrou como um dos seus principais obstáculos a conhecida descontinuidade administrativa do serviço público. O fato tornou o projeto mais desafiador porque os grupos, que por diversos motivos se opuseram as ações em curso, ancoraram-se no pensamento historicamente construído de que “logo isso passa”. Em verdade, há uma forte tendência na organização de descontinuar projetos iniciados por gestões anteriores. No entanto, ao longo dessas últimas duas décadas, foi possível perceber que apesar da recorribilidade desse tipo de comportamento, muitas das mudanças implantadas durante o projeto de modernização da gestão, foram definitivamente incorporadas às práticas da organização e tornaram-se efetivas para a melhoria do seu funcionamento.

Em terceiro lugar, outro importante fator que compõe a complexidade do projeto diz respeito à organização judiciária, caracterizada pelo gigantismo e diversidade de espaços que possui a Instituição. À época, só o quadro funcional do PJERJ possuía cerca de quatorze mil (14.000) serventuários e cerca de novecentos (900) magistrados, entre juízes e desembargadores, em atuação por todo o estado do Rio de Janeiro. Considerando-se estagiários, terceirizados e pessoal alocado em contratos de prestação de serviços, os números tornam-se ainda mais surpreendentes, ultrapassando a casa de vinte mil (20.000) profissionais direta ou indiretamente colaborando com o funcionamento da Instituição. Conclui-se que o empreendimento ou investimento para modernizar a gestão do PJERJ, que não poderia prescindir de cada um dos seus profissionais, não seria medida simples ou de rápida resolução, dada a imensa estrutura em xeque.

Em quarto lugar, importante fator a ser considerado do ponto de vista sociológico, que tornou peculiar e ainda mais complexo o curso do projeto de modernização do PJERJ, foi a entrada do grupo de consultores no universo social em questão. Essa pequena equipe, liderada por cerca de cinco

consultores ligados a Fundação Getúlio Vargas, representava o que Morgan (1996) chamou de “poder do especialista”. Um aspecto importante do poder do especialista relaciona-se ao uso do conhecimento e da especialização como meio de legitimar aquilo que alguém quer fazer. Assim, “o especialista” carrega frequentemente uma aura de autoridade e poder que pode acrescentar considerável peso a uma dada decisão que permanece suspensa (Morgan, 1996).

Foi assim, então, que o redesenho da estrutura organizacional do PJERJ surgiu como uma das primeiras tarefas desse grupo, objetivando entre outras coisas a diminuição de gastos com a folha de pagamento. Essa etapa do projeto modernizante colocou os consultores em contato frequente com uma grande parte dos diretores das diversas áreas da organização, fazendo com que, em curto espaço de tempo, esse grupo fosse tão ou mais conhecido, que os próprios magistrados que compunham a Administração Superior.

Os consultores da FGV eram apresentados pela cúpula administrativa, formada por desembargadores, como detentores dos conhecimentos técnicos necessários à reforma administrativa. Decisões administrativas publicadas em Diário Oficial recorrentemente incluíam entre suas considerações o seguinte texto:

“O Desembargador (...), Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, e o Desembargador (...), Corregedor Geral da Justiça, no uso de suas respectivas atribuições legais,

CONSIDERANDO que, com o fim de atender ao projeto de modernização em curso, o Poder Judiciário ajustou, com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), convênio de cooperação técnica cujo objeto é a “execução de ações voltadas para o desenvolvimento institucional e para a adequação organizacional do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro”, tal como lançado nos autos do processo administrativo nº 2001-72012;

RESOLVEM (...).”

Havia, assim, uma permanente preocupação de atribuir às decisões administrativas legitimação técnica. Isso pareceu facilitar os atos da Administração, fazendo surgir em contrapartida uma relação de dependência, descrita até como inerente à relação cliente-consultor. Morgan (1996) alerta sobre esta questão, afirmando que conhecimento e informação além de definir realidades organizacionais e exercer controle, podem estabelecer ao longo do tempo padrões de dependência.

Mas a dependência aqui parece ter surgido não apenas pelo poder de deter conhecimento técnico específico, mas porque em determinado momento os consultores tornaram-se detentores de boa parte da comunicação entre a Administração Superior e o grupo de gestores da área meio, tornando-se uma espécie de mediadores dessa relação.

Nessa fase do projeto, diversos programas de capacitação foram ministrados pela FGV na Escola de Administração Judiciária e colocaram um bom número de serventuários da área administrativa em contato com consultores ou professores da FGV. O objetivo geral desta etapa, segundo a equipe da consultoria, era “criar condições para o desenvolvimento institucional por meio da capacitação do seu quadro funcional, permitindo a melhoria de seu desempenho”. O objetivo específico estava centrado na proposta de implementação da gestão estratégica no PJERJ.

É fundamental buscar compreender as relações e circunstâncias que propiciaram e garantiram a entrada e permanência desse grupo no interior da Instituição, por mais de seis anos¹⁷. Sem dúvida, isso não pode ser feito sem demonstrar-se brevemente o contexto histórico presente à época do desenvolvimento do projeto de modernização, que colocou a reforma administrativa do Poder Judiciário no cerne dos debates políticos institucionais.

Os presidentes do TJ dos biênios de 2001-2002 e 2003-2004 elaboraram ao final do ano de 2004 um breve resumo sobre a reforma administrativa que ocorria na Instituição e suas principais motivações¹⁸. O texto demonstra alguns aspectos importantes do tema e, por considerá-lo fundamental para a análise, apresento abaixo um pequeno trecho, lembrando que à época estava em curso intenso debate sobre a Proposta de Emenda Constitucional relativa à Reforma do Judiciário, incluindo o polêmico mecanismo de controle externo, hoje já aprovado e implementado por meio da Emenda Constitucional 45/2004:

“A Constituição de 1988 sinaliza para uma das possibilidades de efetivação (do exercício direto do poder pelo povo) ao criar e ampliar controles sobre os poderes públicos. São as ações que instrumentalizam o exercício e a

¹⁷ O convênio de apoio técnico-científico estabelecido entre TJERJ e FGV foi firmado no ano de 2001 e foi renovado até o ano de 2008.

¹⁸ Ver FGV. *A Reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro*, 2004

proteção de novos direitos (art.5º); os novos cometimentos do Ministério Público (art. 129) e Tribunais de Contas (artigos 70-71); os instrumentos novos de vigilância parlamentar sobre a administração pública (artigos 57-58); a atuação de entidades privadas e comunidades na formulação e execução de políticas públicas setoriais, no âmbito da ordem social (artigos 194 e seguintes)

(...) Um fato resulta do manejo desses controles, após quinze anos de aplicação da Constituição: o exercício dos novos direitos e o controle dos eventuais desvios ou abusos se fazem por intermédio do Judiciário, que, já antes desprovido de meios, vê-se provocado por grande volume acrescido de demandas, nas quais participam os demais órgãos e agentes que cumprem funções essenciais à Justiça, como partes, procuradores de partes ou fiscais.

Recrudescem os pontos de estrangulamento do sistema e, em face deles, a insatisfação da sociedade cresce porque cresceu a distância entre a estrutura instalada do sistema e a sua capacidade para atender à nova demanda.

Suspeita-se de que são inoperantes os mecanismos de controle interno do sistema

(...) É inegável que se cristalizou na opinião pública o consenso de que o controle externo é, ao menos, uma tentativa que se deve promover. A idéia é congruente com o contexto histórico no qual nasce e se desenvolve, alimentada por episódios aparentemente confirmatórios da fragilidade dos controles internos existentes, expostos na mídia em alarde proporcional à sua gravidade, mas como se fosse generalizado o câncer, quando, em verdade, é localizável e extirpável (...).

(...) A sensação de Justiça ineficiente transborda da síntese popular do “ganha, mas não leva”.

O sistema está posto em xeque. A pergunta que o cidadão se faz: quem responde pelo fato de haver o Estado empenhado tempo e meios, incluindo profissionais de remuneração maior do que a média, para chegar ao impasse ou à fraude, mantendo desatendido o titular de um direito reconhecido?

A Resposta: todos e cada um dos seguimentos da Justiça são responsáveis; o Estado é responsável.

Proposição: é necessário evitar que a Justiça gaste o tempo e o dinheiro do contribuinte para mergulhar em desorientação ainda maior do que aquela que levou as partes ao litígio.

Reação: reformar o sistema a começar do vértice da pirâmide, onde está o Poder Judiciário. Os administradores dos tribunais estão disto conscientes e, na medida dos meios disponíveis ou mobilizáveis, estão investindo em ações que repercutem sobre o desempenho de todo o sistema. Começam na seriedade do recrutamento e seleção de seus agentes, passam pela possível racionalização de normas e procedimentos a que estão sujeitas suas atividades, e incluem a remodelagem de estruturas e processos de gestão.

Objetivos: adoção de medidas de nível gerencial e operacional do sistema de distribuição de Justiça, com o fim de dotá-lo de presteza e objetividade, sem prejuízo das garantias individuais; definição de prioridades estimulantes do funcionamento integrado das funções essenciais à Justiça; cooperação entre os órgãos gestores dessas funções; aplicação de medidas preventivas e corretivas de desvios na execução.

No Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro o foco tem estado direcionado para tais finalidades nos últimos doze anos. E a partir de 2001 com um novo e decisivo parceiro. Celebrou-se convênio com a Fundação Getúlio Vargas, não mais para apenas estudar o problema, mas para encontrar e implementar soluções.

(...) Varas e Câmaras julgadoras estão sendo preparadas em busca de um modelo que permite a excelência de gestão, mediante a certificação ISO 9001:2000. Este talvez seja o adequado “controle externo”, porque

realizado por auditorias independentes, tendo como parâmetros normas técnicas de reconhecimento internacional, sem qualquer conotação política ou tonalidade ideológica.”

Marcus Faver (Presidente do TJRJ no biênio 2001-2002) e Miguel Pachá (Presidente do TJRJ no biênio 2003-2004)
*A nova gestão do Poder Judiciário in A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro
(O grifo é meu)*

Assim, principalmente a partir do ano de 2001, o TJERJ respondeu à exigência de eficácia e eficiência no Poder Judiciário, que chegava de todas as formas e impulsionava a reforma, firmando em setembro daquele ano o convênio nº 0033/226/2001 com a *FGV consulting*, que configurou em última análise um acordo de cooperação técnico-científica. Seu principal objetivo era a busca e alcance de um novo modelo de gestão. Segundo a cúpula administrativa, adequado e indispensável, à sustentação da independência, da competência e da eficiência da Justiça Estadual¹⁹.

A continuidade do projeto foi garantida pela administração do biênio 2005-2006 que assumiu o convênio renovado pelo presidente anterior. Os trabalhos iniciais desenvolvidos com a consultoria FGV estiveram focados em dois projetos mais específicos, sendo o primeiro relacionado ao acervo inativo dos processos judiciais e administrativos do TJERJ e o segundo voltado aos processos de trabalho da logística, como suprimento e controle de bens patrimoniais. Tais projetos, considerados de alcance limitado foram a porta de entrada para o acordo que estabeleceu, logo em seguida, o projeto mais amplo da reforma, denominado Fortalecimento e Modernização da Gestão do Poder Judiciário.

Em sua primeira fase, de julho a outubro de 2002, o projeto focalizou a Secretaria de Administração e resultou no desdobramento dessa secretaria em duas, a de gestão de pessoas e a de logística. À mesma época, institucionalizava-se a Comissão de Modernização e Gestão do PJ, composta por Desembargadores, cujo principal objetivo era dar apoio central aos esforços de mudança no modelo de gestão.

A segunda fase, que transcorreu de fevereiro a setembro de 2003, concentrou-se na implementação das secretarias de gestão de pessoas e logística, assim como no redesenho de toda a estrutura organizacional do Poder

¹⁹ *Idem.*

Judiciário, totalizando, segundo equipe da *FGV consulting*, um total de 10.935 horas de consultoria prestada.

Assim, no dia 08/12/2003, Dia da Justiça, foi publicada no Diário Oficial do Estado a Resolução nº 15/2003, do Órgão Especial, que aprovou a nova estrutura organizacional. Este foi o principal produto da segunda fase da implementação do Acordo firmado entre a FGV e o Tribunal de Justiça, em 2001.

Conforme pronunciamento do Desembargador Miguel Pachá, Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, naquela data, "pela primeira vez, em 250 anos da história do Judiciário Fluminense, todas as unidades administrativas e órgãos judiciais estão previstos na estrutura organizacional do Poder Judiciário, de modo a estabelecer com clareza as atribuições essenciais de cada qual e as respectivas linhas de gerência. Eliminaram-se unidades desnecessárias e criaram-se outras que atendem às nossas exigências de expansão e diversidade."

O discurso oficial não representava os significados atribuídos a reestruturação organizacional pelo grupo de serventuários da área administrativa. Para boa parte deste grupo a estrutura estabelecida não era apenas técnica, era também política. Acreditava-se que o único objetivo era diminuir o número de funções gratificadas na área, o que acarretaria na disponibilidade de recurso para criar a função do segundo secretário de juiz. Esse aspecto merece um esclarecimento, já que está aqui embutida uma espécie de rixa ou disputa entre o grupo de serventuários da área meio e o da área fim.

Há estabelecido pelo senso comum a ideia de que quem trabalha na área meio é privilegiado, pois esse grupo além de não estar submetido ao atendimento direto à população, tem acesso a uma estrutura de funções gratificadas e cargos em comissão que não estão disponíveis em grande parte da área fim. Além disso, na primeira instância, os cartórios por muito anos foram gerenciados pela figura do antigo escrivão, que alcançava essa posição por meio de um único critério, tempo de serviço. Apenas o cargo de primeiro secretário de juiz era, à época, de livre nomeação, o que restringia as possibilidades de acesso às funções gratificadas pelos profissionais que atuavam na 1ª instância. Assim, quando foi estabelecido o chamado quadro único, muitos servidores buscaram sair da área fim, o que aparentemente tornou esse quadro muito oneroso,

fazendo com que a cúpula administrativa do PJERJ tomasse medidas para estancar esse movimento.

Essas medidas incluíram uma reestruturação total do plano de cargos e salários dos serventuários, com mudanças na forma de ingresso, progressão e promoção funcional. Estancar o que era nomeado de “sangramento da área fim” não representava a única motivação para tal movimento. O plano anterior, que havia sido estabelecido menos de quatro anos antes e fruto de inúmeras discussões, porque permitiu a ascensão funcional, estava prestes a ser considerado inconstitucional e havia pressa em se estabelecer novo plano.

Dessa forma, a segunda fase do projeto de modernização que discutia a nova estrutura organizacional do Poder ocorreu em paralelo ao debate sobre o projeto do novo plano de cargos e salários, publicado em meados do ano de 2005. Os resultados advindos desses dois debates poderiam alterar de forma significativa a vida funcional dos serventuários e isso submeteu esse grupo, ao longo desse período, a um certo grau de instabilidade profissional.

Na terceira fase do projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do Poder Judiciário, realizada entre outubro de 2003 e setembro de 2004, além da realização das atividades já previstas a partir da decisão de implementar o modelo de gestão estratégica no TJERJ, surgiu uma nova proposta: implementar o sistema de gestão da qualidade com base na NBR ISO 9001:2000 em três unidades organizacionais, uma administrativa e duas jurisdicionais de primeira e segunda instância respectivamente. Assim, ao final desta etapa, a equipe da *FGV consulting* divulgou²⁰ a realização das seguintes atividades, que totalizaram 29.660 horas de consultoria:

- Orientação e acompanhamento da implementação da estrutura organizacional aprovada, com base na proposta do novo modelo Organizacional Integrado Idealizado do Poder Judiciário;
- Elaboração e implementação de um sistema de gestão, com base na Norma Internacional NBR ISO 9001:2000, na EMERJ, 18ª Câmara Cível, na 18ª Vara Cível e na 13ª Vara Cível;

²⁰ *Idem.*

- Descrição das competências administrativas de todas as unidades organizacionais do Poder Judiciário, de modo a compor o Regimento Interno do sistema Administrativo Judiciário;
- Auxílio no processo de fortalecimento da infraestrutura de sistemas de tecnologia da informação;
- Continuidade à implementação da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas e da Diretoria Geral de Logística;
- Elaboração da matriz de competência administrativa judiciária;
- Capacitação de 400 servidores nas dimensões técnica e comportamental, com o objetivo de prover os instrumentos necessários ao processo de mudança.

Ocorreu, ainda, ao longo desse período a realização do curso de Pós-graduação em Administração Judiciária, elaborado pela Fundação Getúlio Vargas e voltado para os serventuários ocupantes de cargos de confiança na área administrativa da Instituição. Segundo a equipe da consultoria seu objetivo era prover os servidores de visão estratégica da gestão pública, envolvendo aspectos técnico-profissionais e ético-comportamentais (definidos como competência pessoal). Além de “desenvolver uma capacidade de coordenar ações gerenciais que favorecessem a obtenção de ganhos de produtividade e a melhoria da efetividade das ações do PJERJ”. Duas turmas foram formadas, a primeira realizou-se de set./2002 a nov./2003, com 38 servidores e a segunda de out/2003 a nov./2004, com 39 servidores.

Uma das principais discussões à época da finalização da primeira turma concentrava-se na distância entre os conhecimentos e técnicas apresentadas e a realidade e especificidade do trabalho na Justiça. Este era inclusive um ponto recorrentemente levantado nas reuniões e treinamentos realizados pela consultoria.

Ao final de 2004, na Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro, durante o Seminário A Reforma do Judiciário, a FGV lançou o livro A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro, organizado pelos professores Armando Cunha e Paulo Roberto de Mendonça Motta, como resultado da consultoria prestada ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro até aquele momento. A seguinte declaração foi proferida por seus organizadores:

Tratava-se de uma iniciativa do Poder Judiciário para buscar um novo modelo de gestão, alinhado com os complexos desafios que se apresentam à proteção dos direitos e à observação das normas legais no estado do Rio de Janeiro, na atualidade e no futuro.

Juntaram-se assim, de um lado, a clara determinação do TJERJ para promover a transformação administrativa indispensável a sustentação da independência, da competência e da eficiência da Justiça Estadual, e de outro, a experiência e a excelência da FGV, respaldada em 60 anos de contribuição à modernização do Estado e da administração pública no país.

Comissão de Coordenação do Acordo TJERJ/FGV
Apresentação in *A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro*

Ao longo dos textos, os cinco membros da equipe técnica da FGV discorrem sobre os trabalhos do acordo TJERJ/FGV, apresentando os conceitos e métodos que formaram o arcabouço teórico para as ações tomadas. Os princípios da teoria da administração científica de Taylor são mencionados por Newton Fleury (2004)²¹ e utilizados para expressar a ênfase que se deve ter nos processos de planejamento:

“Substituir o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática pela ciência, por meio do planejamento do método.”
(Chiavenato, 1999:41)

No entanto, citando Drucker, Mc Gregor, Chandler e Ansoff o pesquisador afirma que planejamento apenas não bastava, era preciso administrar estrategicamente, advindo daí a proposta de implementação da gestão estratégica no PJERJ.

As observações de Certo e Peter (1993:6) também foram utilizadas. Esses autores listaram um conjunto de responsabilidades que os administradores deveriam assumir para o sucesso da gestão estratégica. Dentre eles, a equipe da *FGV consulting* salientou os seguintes: 1) definir a missão, 2) formular a filosofia da companhia (a forma como fazemos as coisas aqui), 3) estabelecer políticas (planos de ação para guiar o desempenho), 4) estabelecer objetivos, 5) desenvolver a estratégia, 6) planejar a estrutura da organização, 7) estabelecer procedimentos, 8) estabelecer padrões, 9) fornecer informação de controle (medir o desempenho global em relação aos planos e padrões estabelecidos), 10) manter o pessoal ativo.

²¹ Mestre em gestão empresarial e administrador pela Ebape/FGV, pesquisador do Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do Poder Judiciário do Rio de Janeiro.

Newton Fleury (2004) afirma, ainda, que o modelo gerencial puro, definido por Abrucio (1999), que vinha sendo implementado em entidades do setor público, passaria agora a ser orientado por conceitos e práticas há muito aplicadas nas empresas privadas, como: flexibilização de gestão, foco na qualidade dos serviços e prioridade às demandas do consumidor.

Nessa linha, o livro de David Osborne e Ted Gabler (1994) - Reinventando o governo - foi citado, à época, como síntese e referência do estudo sobre as novas práticas de gestão adotadas, nos últimos vinte e cinco anos, na administração pública de países de primeiro mundo. Esses autores postularam que os problemas nas entidades governamentais não residem nas pessoas, mas no sistema de gestão, e somente a reforma das instituições e dos incentivos tornará a burocracia apta a responder às novas demandas quanto à efetividade, eficácia e eficiência na prestação dos serviços. Eles propõem dois instrumentos para a transformação dos seus modelos de gestão: orientação administrativa por missões e comparação entre objetivos formulados versus resultados alcançados; e antecipação das tendências futuras a partir de uma atividade não confinada à burocracia, devendo o planejamento estratégico envolver a sociedade e ser incorporado à cultura dos funcionários.

Direcionados pelo arcabouço teórico exposto brevemente até aqui, a equipe de consultores da FGV, ao longo do ano de 2003, iniciou um processo sistematizado de planejamento estratégico na Instituição, que resultou na formulação de três direcionadores: missão, visão de futuro e políticas básicas quanto à qualidade, que foram definidas através de *workshops* com a Administração Superior passando a figurar em cada unidade organizacional pertencente à Instituição, através das seguintes enunciações impressas:

Missão: "Resolver os conflitos de interesse que lhe sejam levados pela população, garantindo as liberdades, assegurando os direitos e promovendo a paz social"

Visão do Futuro: "Entregar a prestação jurisdicional em tempo adequado à natureza dos conflitos propostos, obtendo o reconhecimento da sociedade sobre a contribuição do Judiciário para o exercício democrático da cidadania e o desenvolvimento harmonioso de todos os segmentos sociais"

Política da Qualidade para nortear o alcance das duas primeiras diretrizes: "Desenvolver as melhores práticas de gestão, para que os órgãos de prestação jurisdicional e as unidades administrativas que lhes dão apoio atendam à missão e à visão estabelecidas para o Poder Judiciário"

Tendo como balizadores as diretrizes acima delineadas, a implementação da gestão estratégica foi desencadeada com o estabelecimento de um conjunto de focos estratégicos e objetivos relacionados, com ações desencadeadas no ano de 2004.

Todas as decisões consequentes dessa implementação guardam forte relação com o modelo de gerencialismo puro descrito anteriormente neste trabalho, onde é dada grande ênfase à utilização de instrumentos gerenciais e a definição dos objetivos organizacionais, com foco nos pressupostos da administração científica.

Não devemos esquecer que o *managerialism*, como era chamado, foi indicado por diversos autores como o propulsor inicial das grandes mudanças por que ainda hoje passa o setor público. Assim, no cerne das reformas desse setor, incluía-se o combate ao que os reformistas acreditavam ser os males centrais do funcionalismo público: privilégios, corporativismo e incompetência, e esta última questão em especial aparece fortemente presente no projeto de modernização do PJERJ.

Para viabilizar politicamente a implementação do planejamento estratégico, bem como para sustentar a continuidade do processo, foi criada a Comissão de Gestão Estratégica do Poder Judiciário (ato executivo nº 4325/2003 – DO-RJ). Para apoiar a implementação operacionalmente criou-se ainda a Assessoria de Desenvolvimento Institucional, mais tarde alçada ao nível de Diretoria Geral, com a missão de integrar os esforços das diversas unidades organizacionais na implementação da gestão estratégica como uma ação dinâmica.

A partir daí, no primeiro ciclo deste processo são traçados os focos estratégicos para o exercício e no seguinte propõe-se um maior nível de detalhe do planejamento, quando cada unidade organizacional deve pormenorizar seus objetivos em nível de metas e indicadores de desempenho, formulando para cada um deles, o respectivo plano de ação. É necessário, ainda, o detalhamento das ações de implementação em termos de responsabilidades, custos e resultados esperados. O cumprimento dessas ações é controlado a partir de uma rotina administrativa que estabeleceu a obrigatoriedade de todas as Diretorias Gerais consolidarem e encaminharem à Diretoria de Desenvolvimento Institucional, à época, trimestralmente o RIGER (Relatório Gerencial).

Assim, a administração estratégica por objetivos, era apresentada pela equipe técnica da *FGV consulting* como o macro instrumento de mudança e a chamada capacitação do quadro funcional como seu viabilizador.

Esta última foi iniciada através do “Programa de Capacitação” que totalizou cerca de 40 horas-aula. Várias turmas foram formadas e até o final de 2004 mais de 400 serventuários participaram das atividades que se dividiram nos seguintes módulos: “Qualidade no Atendimento”, “Gestão por processos de trabalho”, “Gestão de Custos e Resultados”, “Principais Ferramentas da Qualidade”, “Chefia, liderança e Trabalho em equipe” e, por último, “Criatividade, Inovação e Empreendedorismo no Serviço Público”. Em seu conteúdo abordavam-se gestão estratégica e desempenho organizacional, e de uma maneira geral tinham como objetivo criar condições para o desenvolvimento institucional, a partir do desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais no uso dos instrumentos de formulação de estratégias organizacionais e do conhecimento sobre a instrumentalidade técnica do planejamento e da gestão estratégicas.

▪ 2.2 – COMPETÊNCIA DOS SERVIDORES E O PARADOXO DA REFORMA

A questão da profissionalização dos servidores públicos é, sem dúvida, uma das questões mais pregoadas em processos relacionados às reformas. Os mais antigos Desembargadores da instituição colocavam recorrentemente essa questão, trazendo à luz o princípio da eficiência estabelecido na Emenda Constitucional 19/98, que promoveu alterações consideráveis no âmbito da Administração Pública e na sua relação com os servidores e os agentes políticos. A interpretação do artigo 41, em seu inciso III, no qual surge a possibilidade de perda do cargo público pelo servidor estável mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, era orientada no sentido de que possibilitaria a elevação do nível de participação e envolvimento dos servidores com as metas administrativas. Essa participação era frequentemente percebida como inadequada e por conta dessa percepção, a Administração Superior declarava ter elegido como filosofia o estabelecimento do foco prioritário nas pessoas, buscando disseminar o conceito de gestão compartilhada, “através da conscientização e capacitação dos magistrados e servidores”.

Essa visão, que a profissionalização do quadro funcional é o caminho para o sucesso do projeto de fortalecimento e modernização de gestão, forte e presente também na Emenda Constitucional já citada, gerou na Administração Superior a crença de que as Escolas da Magistratura e de Administração Judiciária, deveriam tornar-se “celeiro de transformação cultural”²². Era evidente para a cúpula da instituição, além de ser defendido pela equipe técnica da consultoria, que não se podia pensar em mudança cultural no Judiciário se esta não começasse pela sala de aula.

Esse posicionamento, tanto da consultoria quanto da Administração Superior, ajudam a perceber dois importantes aspectos relacionados aos processos de mudança na esfera pública. O primeiro é que, frequentemente identifica-se os questionamentos e resistências às novas tecnologias gerenciais como o principal obstáculo a ser vencido, culpabilizando-se o comportamento individual ou de grupos pelas ocorrências dessa forma classificadas. Em segundo lugar, acredita-se que a simples enunciação de técnicas ou comportamentos desejados, em especial em treinamentos, possa modificar as crenças e os valores estabelecidos na instituição, modificando sua cultura e orientação dos indivíduos em atuação.

Nesse sentido, Gurgel (2003) pergunta-se sobre o efetivo poder da educação na formação da consciência. E afirma que seja como meio de propagar a cultura dominante, seja como adestradora, o espaço da sala de aula, ao tratar das questões colocadas pela vida social, ao se tornar material, torna-se formador da consciência social. É uma visão da escola como aparelho ideológico do Estado. Mas acrescenta a sua reflexão a seguinte questão: podemos na escola, com algum resultado, transformar e promover mudanças reais? Ao lado desse questionamento do autor, não podemos perder de vista que a questão da incompetência dos servidores é apresentada como um dos pilares ideológicos das reformas administrativas na área pública, sendo frequentemente a sala de aula considerada espaço privilegiado na busca das transformações pretendidas.

Assim, a capacitação do quadro funcional ia ao encontro de uma consciência social dominante sobre o tema, que culpava o despreparo e o baixo comprometimento do servidor público pelos maus serviços prestados.

²² Ver FGV. *A Reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro*, 2004.

Outro aspecto a considerar está elencado entre os motivos declarados para o sucesso do projeto pela equipe de consultores, que afirmava que o movimento de mudança institucional não estava restrito aos aspectos da estrutura organizacional, mas abarcava também transformações comportamentais e culturais. A equipe de consultores acreditava que, provavelmente, o maior movimento estivesse ocorrendo justamente na dimensão cultural.

A “cultura da Casa” é colocada nessa afirmação da consultoria não como uma variável, ou seja, alguma coisa que a organização é ou algo que se apresenta como um contexto, mas sim como algo neutralizável por processos regulatórios ou educacionais.

Como analisou Barbosa (2001), ocorre aqui a típica migração do conceito antropológico de cultura para a teoria da administração, fazendo com que ele passe a apresentar na prática administrativa um caráter extremamente substantivo que o transforma em uma tecnologia gerencial de intervenção na realidade. Cultura aqui obedece a lógica pragmática e instrumental existente na administração, é vista como um empecilho à mudança, algo que precisa ser removido ou modificado para que se possa avançar.

Apesar disso, não havia, além da preocupação em levar à sala de aula todos os servidores - tornando obrigatória a realização de trinta horas anuais em capacitação para cada um dos mais de 14.000 serventuários do Poder Judiciário - nenhuma estratégia específica para a mudança cultural ou comportamental enunciada e tida como fundamental, não obstante algumas portas já estarem se abrindo para tal empreendimento. A grande maioria das atividades, inclusive de capacitação era quase sempre voltada para conteúdos relacionados a novas tecnologias gerenciais, focalizando mais instrumentos de gestão de processos de trabalho que aqueles voltados para a gestão de pessoas.

Ao concluir que os resultados dos programas de capacitação já podiam ser observados no cotidiano do Poder Judiciário, um consultor escreveu: “a utilização de termos como “eficiência e eficácia”, “árvore de processos”, “indicadores de desempenho” e outros mostra que os conteúdos foram absorvidos e começam a ser aplicados. Hoje, a maioria dos serventuários entende claramente a diferença entre um “processo de trabalho” e um “processo

administrativo ou judicial” e aplica no seu cotidiano técnicas e ferramentas apreendidas nos programas de capacitação desenvolvidos.”

Dessa forma, percebe-se que o movimento cultural citado estava relacionado mais à utilização de vocabulário condizente com tecnologias relacionadas à gestão dos processos de trabalho, ou à abertura para a sua utilização que à mudança cultural relacionada a novos valores ou padrões de comportamento e relações interpessoais. Cabe ressaltar, no entanto, que a criação do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas durante a reestruturação organizacional - em especial o conjunto de macroatribuições que a ele foi designado - deixa uma porta aberta a instrumentalização do conceito de cultura organizacional para intervenção na realidade, quando entrega a este Departamento a tarefa de “remover barreiras culturais que dificultem o alcance dos objetivos institucionais”.

Outro diagnóstico estabelecido pela equipe da consultoria era o de que não obstante a existência de amplo aparato legal necessário à fundamentação das decisões dos magistrados, não havia equivalente aparato administrativo. Afirmava-se que a carência normativa administrativa era em parte provida por instrumentos institucionais (Resoluções, Atos Normativos, Atos Executivos, Portarias), mas que estes não eram perfeitamente adequados à regulamentação administrativa. Surgiu daí o modelo do Sistema Normativo Administrativo, que mais tarde ficou conhecido na Instituição como SIGA (Sistema Integrado de Gestão), no qual constavam as rotinas administrativas descritas em detalhes a partir de um modelo padronizado (RAD-Rotina Administrativa). Serventuários de diversas áreas eram designados pelas suas chefias a participarem de grupos de elaboração de RAD. Essa proposta, segundo a equipe da consultoria, era adequada à forte cultura normativa existente no Judiciário e ao final do mês de setembro de 2004, já existiam mais de 300 rotinas escritas e disponibilizadas pela intranet do PJERJ.

Apesar dos mecanismos de controle estabelecidos e operados pela Diretoria Geral de Desenvolvimento Institucional, à época, apenas àquelas Rotinas Administrativas relacionadas aos processos de trabalho regularmente auditados - em função de pertencerem ao escopo estabelecido para a certificação externa - eram frequentemente atualizadas pelas unidades organizacionais por eles responsáveis.

Esse último fato nos dá uma pista interessante a respeito do que coloca Barbosa (2001) quando discorre sobre o valor “instrumental” do mapeamento da cultura administrativa, vista sobre um olhar antropológico. Essa autora demonstra como esse mapeamento pode nos fornecer um instrumento de navegação social, permitindo que coloquemos frente a frente os valores e lógicas construídos com os novos valores e lógicas que gostaríamos de ver enfatizados ou presentes no cotidiano da organização. A autora ao apresentar um exemplo desse movimento de contrapor valores nos coloca a seguinte questão:

Considerando os pressupostos teóricos e técnicos dos programas de qualidade, seria interessante contrapor algumas práticas administrativas no Brasil. Como um programa cuja maioria dos pressupostos se baseia em uma concepção de longo prazo pode ser implementado numa sociedade que em regra privilegia o curto prazo, que não valoriza o planejamento e cujos “heróis organizacionais” são os chamados “apagadores de incêndio”?

De fato, estão presentes na cultura administrativa do PJERJ todos esses valores declarados pela autora como brasileiros. As palavras de ordem da gestão do biênio 2005-2006 eram controle e planejamento - e o planejamento já era levantado como bandeira há várias administrações - no entanto todos os projetos solicitados são “para ontem”, e sua implementação é quase sempre necessária dentro da Administração que os solicitou, que só permanece à frente da Instituição por dois anos. Um aspecto, porém, relacionado à típica descontinuidade da administração pública, foi evitado nas administrações de 2001 a 2008, pelo menos a nível das macroestratégias de mudança. Foram praticamente sete anos de continuidade do projeto de modernização descrito até aqui. Não obstante às modificações de rumo apresentadas neste trabalho, a proposta de fortalecimento através da padronização de procedimentos, assim como o convênio estabelecido com a FGV, mantiveram-se em curso por cerca de uma década.

De qualquer forma, como a descontinuidade administrativa é um aspecto extremamente arraigado às práticas da Instituição, nos anos seguintes à saída da equipe de consultores, e após inúmeras mudanças nas lideranças das equipes que apoiavam administrativamente o projeto, podemos afirmar que ele deixou frutos significativos, mas teve sua força política interna paulatinamente substituída pela força política dos projetos e ações, que chegavam ao PJERJ, como determinações do Conselho Nacional de Justiça, criado em 2005.

Essa busca incessante por padronização, aliás, é que permitiu que a ideia de certificar unidades do TJERJ na atividade-fim com base na NBRISO 9001:2000 se tornasse o carro-chefe do projeto de modernização, a partir do ano de 2004. O foco, antes na implementação da gestão estratégica, passou quase que completamente aos processos de trabalho relacionados à busca da certificação de algumas unidades organizacionais (18ª Câmara Cível, 18ª Vara Cível e EMERJ). O escopo do projeto estava restrito à gestão administrativa dos órgãos prestacionais, não sendo objeto do processo de certificação a atividade de pronunciamento judicial, que é de livre convencimento dos magistrados. Assim, as atividades de gerenciamento dos Cartórios, no Juízo, e da Secretaria da Câmara, na Câmara Cível, foram desenvolvidas segundo os critérios da norma²³.

Era extenso o processo utilizado pela equipe de consultores para a preparação das unidades organizacionais para a certificação, incluindo: apresentação da NBRISO 9001:2000, elaboração de todas as rotinas administrativas relacionadas aos processos de trabalho, reuniões de análise crítica, programas de capacitação, entre outros. Mas no ano de 2004, as unidades escolhidas tiveram menos de seis meses entre o início da preparação e a primeira auditoria. A 18ª Vara Cível inicialmente escolhida para a tarefa foi retirada do projeto e, em seu lugar, colocou-se a 13ª Vara Cível, à época considerada mais adequada para atuar como pioneira na tentativa de busca pela certificação. No ano de 2005, na chamada fase 2, a 18ª Vara Cível, com uma nova escritã e um novo juiz titular, voltou a figurar entre as unidades que deveriam multiplicar o modelo implementado na 13ª Vara Cível.

Voltando à questão exemplo apresentada por Barbosa (2001) e citada anteriormente, que coloca o como implementar programas de qualidade em administrações permeadas pelos valores já descritos, pode-se afirmar o seguinte: no PJERJ implementou-se a gestão da qualidade com base na NBR ISO 9001:2000 a partir de uma grande estrutura interna voltada e construída exclusivamente para o controle dos processos, incluindo aí as regulares auditorias de certificação, acompanhamento e manutenção, que não deixavam espaço para soluções informais. O processo contava com forte participação da

²³ Idem.

equipe de consultores em todos os processos relacionados à certificação. É uma estrutura que tem sua eficácia posta em xeque na medida em que é ampliado o escopo do projeto.

Esse não foi, porém, o único motivo que garantiu a efetiva implantação do modelo onde ele já está estabelecido. Há um alto grau de hierarquização presente na esfera do Judiciário. Não poderia ser diferente, visto que a Instituição Judiciária, não só neste aspecto, mas em tantos outros, guarda forte relação com os códigos de conduta presentes na própria sociedade brasileira.

A cultura aqui aparece não como um “poder” de criar comportamentos, mas como um contexto (Geertz, 1989) que nos permite afirmar que certos aspectos de nossa história influenciaram decisivamente a construção de nosso imaginário social e geraram a partir daí significativos reflexos no mundo organizacional. O que se afirma, nesse ponto, é que não existe país capaz de tecer, por exemplo, relações autoritárias em termos de seu sistema político e, ao mesmo tempo, tecer relações democráticas em outros planos sociais, como o do mundo do trabalho ou da família. Assim, aparece como um aspecto fundamental na vivência organizacional brasileira, a qualidade das relações de autoridade - advindas da figura paterna - dentro das organizações (Vasconcelos, 1997).

Essas relações de autoridade ancoram-se em estruturas históricas herdadas de um passado colonial ainda não superado e são descritas por Da Matta (1997), através do rito da autoridade - na sua sociologia do dilema brasileiro - onde se encontra como característica do sistema uma distinção básica entre indivíduo e pessoa como duas formas de conceber o universo social e de nele agir. Este comportamento é decisivamente presente nas Instituições Judiciárias, não obstante ao fato da ideologia igualitária e participativa permear recorrentemente os discursos oficiais e as práticas administrativas.

Retomando a trajetória dessa busca pela padronização no curso do projeto modernizante, torna-se importante esclarecer que a NBR ISO 9001:2000 trata da implementação de um sistema de gestão da qualidade que tem foco no atendimento dos requisitos estabelecidos pelo cliente, ou seja, estabelece-se uma espécie de contrato entre os prestadores de serviço e os consumidores/clientes. A Administração Superior e a equipe de consultoria depositaram grande energia na proposta porque entenderam que esse modelo poderia melhorar a visão da sociedade sobre o Judiciário de forma mais efetiva

e aparente que aquela que a implementação da gestão estratégica permitiria. Havia uma crença na possibilidade da implantação de tal sistema abreviar o tempo de duração do processo judicial por meio da racionalização e da simplificação de procedimentos.

Assim, as primeiras auditorias foram realizadas em dezembro de 2004 por profissionais da Fundação Carlos Alberto Vanzolini, de São Paulo. Depois de atestarem a qualidade dos serviços prestados, os auditores recomendaram a emissão do certificado ISO 9001. Então, em 19 de janeiro de 2005, três unidades do Poder Judiciário Estadual receberam os certificados internacionais de qualidade NBR ISO 9001: 18ª Câmara Cível, 13ª Vara Cível e EMERJ. A solenidade reuniu a Administração do TJRJ, os serventuários dos locais contemplados, representantes das Fundações Carlos Alberto Vanzolini e Getúlio Vargas, entre outros, no Salão Nobre da Presidência do Tribunal, onde Miguel Pachá, presidente à época, qualificava o feito como “inédita conquista do Judiciário brasileiro”, discursando sobre o pioneirismo na obtenção desse reconhecimento no âmbito nacional.

Na gestão seguinte (biênio 2005/2006), o presidente Sérgio Cavaliere, declarava os novos planos do PJERJ de obter, ainda naquele biênio, o certificado ISO 9001:2000 de dez outras unidades organizacionais para a perpetuação da excelência já alcançada. Durante a solenidade, o Des. Jessé Torres, integrante da Comissão de Gestão Estratégica do Tribunal, classificou a certificação como “um ato extraordinário” que marcava o início de uma jornada, que colocaria a Instituição no “seleto grupo de entidades públicas capacitadas e merecedoras de um certificado internacional de qualidade.”

Note-se que a visão sobre a relação entre o PJERJ e a sociedade a partir dos preceitos da NBR ISO, que se concentra no atendimento dos requisitos estabelecidos por clientes, gerou inicialmente grande crítica por parte de muitos agentes organizacionais. Críticas estas que surgiram principalmente durante os cursos de capacitação. Na maioria das vezes os cursos eram ministrados por instrutores que recorrentemente valiam-se de exemplos relacionados às empresas privadas para explicitar os princípios da norma e esse fato certamente tornava as dúvidas quanto à efetividade do projeto mais recorrentes.

Há aqui algumas questões importantes a ressaltar: 1ª) A forte similaridade entre essa fase do processo de modernização do TJERJ com o segundo modelo

de *managerialism* descrito por Abrucio (1999), através do *consumerism*, modelo este também defendido na plataforma de ação da reforma gerencial do Estado brasileiro iniciada em 1995; 2ª) A crítica realizada por diversos agentes organizacionais, entendida e interpretada como “resistência a mudança”, não é diferente daquela apresentada na descrição das críticas ao *consumerism* apresentadas por Abrucio (1999) e descritas no início deste estudo, ou seja, a percepção de que existe uma diferença entre o consumidor de bens no mercado e o “consumidor” dos serviços públicos; 3º) Tornou-se crescente, à medida em que se concretizava o projeto ISO, o sentimento de que a criação de “ilhas de excelência” no interior da Instituição não representava a melhor estratégia para a busca da modernização, já que colocava em xeque a questão da equidade na prestação dos serviços públicos.

Com relação à segunda questão destacada, segundo Abrucio (1999), o conceito de consumidor de serviços públicos provocou uma crítica geral porque se percebia maior complexidade na relação do prestador de serviço público com o “consumidor”. Esta relação não obedece ao puro modelo de decisão de compra vigente no mercado, já que muitos serviços públicos tem caráter compulsório, não permitindo escolha, o que se aplica perfeitamente ao Judiciário. Tal fato era frequentemente apontado por muitos serventuários quando defendiam que não deveriam estar sujeitos a requisitos do cliente, mas sim a direitos e deveres relacionados a Estado e cidadãos que procuravam a Justiça quando já não era mais possível resolver autonomamente os conflitos que lhes surgiam. Havia, inclusive, a hipótese de serem mesmo criminosos, no caso das Varas Criminais e certamente neste caso os requisitos da qualidade estariam relacionados a direitos humanos e atendimento à legislação vigente, e não a requisitos do “cliente”.

A terceira questão aparece aqui através de um questionamento que apresenta a mesma roupagem daquela descrita nos modelos teóricos analisados por Abrucio (1999), ou seja, a busca pelo modelo de qualidade como forma de competição no serviço público torna-se foco de críticas, uma vez que pode provocar a quebra do princípio da equidade entre unidades organizacionais que possuem a mesma finalidade. O pressuposto do modelo de competição é de que os consumidores podem escolher a unidade de serviço público de maior

qualidade. Contudo esse pressuposto nem sempre é verdadeiro²⁴, em especial na prestação jurisdicional.

A substituição do conceito de consumidor pelo de usuário e mais tarde pelo de cidadão foi defendida por diversos magistrados e serventuários do PJERJ ao longo do processo, assim como, na evolução do *managerialism* inglês que fez surgir o terceiro modelo apresentado por Abrucio: o *public service orientation*, que tinha como principal objetivo a equidade e o *accountability*²⁵, voltando-se para o cidadão, conceito considerado mais amplo que o de consumidor, pois implicava direitos e deveres e não só liberdade de escolher serviços públicos.

Nesse ponto, cabe ressaltar que o autor deixa claro que embora o *public service orientation* faça sérias críticas ao gerencialismo puro e ao *consumerism* ele não descarta as ideias desenvolvidas no âmbito do *public management*. Porque apesar das discussões sobre eficiência, qualidade, avaliação de desempenho, flexibilidade gerencial, planejamento estratégico não serem negadas, há uma tentativa de aperfeiçoá-las em um contexto em que o referencial da esfera pública é o mais importante.

No contexto do PJERJ, as reações ao modelo apresentado pela equipe FGV pareceram em muitos casos não mera resistência às mudanças, mas essa tentativa de aperfeiçoar a abordagem para que ela tivesse sentido e efetividade na prática diária da Instituição. Em outros casos, tais reações surgiram como clara descrença a qualquer tentativa de mudança das práticas na Instituição. Descrença essa alimentada pela frequente exposição ao paradoxo fundamental do projeto de modernização em curso, que levava a um choque constante entre

²⁴ Abrucio (1999) afirma que a existência de obstáculos geográficos e financeiros dificultam o acesso a todas as unidades do serviço público e que além disso, se todos os consumidores (ou boa parte deles) passarem a escolher um número limitado de equipamentos sociais, estes ficarão lotados e tenderão também a perder qualidade. Enquanto isso, as unidades do serviço público que tiverem inicialmente uma má avaliação ficarão abandonadas e com uma subutilização que por si só já resultará em desperdício de recursos públicos.

²⁵ *Accountability* significa que quem tem a responsabilidade primária de algo não deve transferi-la, o que não deve ser confundido com delegação de tarefas. Aqui o que está em jogo é a responsabilidade, busca-se evitar o comportamento do tipo “isso não é comigo”.

as teorias apresentadas em sala de aula e a realidade vivenciada na prática institucional.

Nesse aspecto, verificava-se que a principal discussão à época da finalização de cada uma das turmas concentrava-se exatamente nessa distância entre os conhecimentos e técnicas de gestão apresentados e a realidade e especificidade do trabalho diário na Justiça. Este era inclusive um ponto recorrentemente levantado nas reuniões e treinamentos realizados pela consultoria. Nesse sentido, ocorre aqui o oposto do que conclui Gurgel (2003) quando constata o forte argumento presente nas tecnologias de gestão contemporânea e os sinais de sua capacidade de persuasão para a formação da consciência dos futuros gestores. Não há dúvida de que os cursos e conteúdos escolhidos faziam parte de uma óbvia tentativa de formar tal consciência, mas aqui, na esfera pública, essa tentativa falha. Os argumentos técnicos e os apelos constantes por eficácia e eficiência não alcançam os gestores públicos, e não porque estes não estejam imbuídos de tal propósito ou porque não sejam suficientemente competentes para executá-los, mas porque a experiência os tem demonstrado que o elemento preponderante para sua sobrevivência e permanência como gestores não é o técnico.

Dessa forma, surge o paradoxo essencial presente no projeto de modernização, no qual a tentativa de ocultamento da realidade que produz um permanente discurso ideológico de abandono ao modelo burocrático, incentivando gestores públicos a trabalhar com novas técnicas de gestão e mais flexibilidade, “não pega”. E esse fato ocorre porque os pressupostos do modelo de gestão estratégica não “combinam” com a prática estabelecida historicamente na Instituição, que leva as lideranças formais ou tradicionais a refutarem a aplicação desses novos mecanismos por questões políticas, que invariavelmente prevalecem sobre as questões técnicas na administração pública.

▪ **2.3 – A GESTÃO ESTRATÉGICA E A ATUAÇÃO DO CNJ: 1º CICLO (2009-2014)**

A criação do Conselho Nacional de Justiça, estabelecida ao final de 2004, passou a surtir efeitos concretos na atuação administrativa do PJERJ a partir de 2009, quando foram estabelecidas metas nacionais para todos os Órgãos da Justiça brasileira.

A partir desse momento, o CNJ passou a orquestrar um conjunto de ações que objetivava, em última análise, a implementação de uma estratégia nacional para o Poder Judiciário. Assim, após a publicação da Resolução CNJ 70/2009²⁶, que estabeleceu as diretrizes do referido planejamento, os Tribunais do país e demais integrantes do Judiciário foram incentivados a buscar soluções internas que permitissem desenvolver as ações necessárias ao cumprimento da resolução citada.

A macroestratégia definida baseava-se na aplicação da metodologia nomeada *Balanced Score Card* (BSC), que permite a medição, o monitoramento e o controle dos resultados da estratégia a partir de um painel balanceado de indicadores de desempenho institucionais. Os resultados dessas medições são vinculados a quatro dimensões ou perspectivas, que devem ser cuidadosamente planejadas e acompanhadas pela organização, a saber: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva interna (relativa aos processos de trabalho); perspectiva de aprendizado e inovação (relativa à gestão de pessoas, gestão do conhecimento, capacitação, motivação etc.).

Nesse contexto, as ações para a modernização da gestão do PJERJ, coordenadas em especial pela Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DGDIN), à época, voltaram-se para o cumprimento da única meta estabelecida pelo CNJ para a área administrativa de todos os Tribunais, a meta 01/2009, que enunciava: “Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial”.

Ao início de 2010, o CNJ publicava o relatório final a respeito do cumprimento das metas chamadas de nivelamento, voltadas para as áreas jurisdicional e administrativa. Na apresentação do referido documento, transposta abaixo, os integrantes do CNJ expuseram a intenção de estabelecer a partir desse momento um novo perfil de gestão para o Judiciário Nacional:

“O presente relatório revela o resultado do esforço dos tribunais brasileiros no cumprimento das 10 Metas Nacionais de Nivelamento de 2009, traçadas no 2º Encontro Nacional do Judiciário, realizado em fevereiro de 2009, em Belo Horizonte, impulso para a construção do Plano Estratégico Nacional, definidor do novo perfil, moderno e inovador, do Judiciário brasileiro.”

Os números aqui expostos, informados pelos próprios tribunais por meio de sistema eletrônico disponibilizado pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, demonstram os primeiros resultados dessa gestão estratégica. Entre as metas, destaca-se a Meta 2, que consistiu na identificação de processos judiciais mais antigos e na adoção de medidas concretas para o julgamento de todos os processos distribuídos até 2005. Como incentivo, a campanha institucional “Meta 2: bater recordes é garantir direitos” foi desencadeada em todo o país com ampla divulgação.

Este relatório também apresenta as principais dificuldades e algumas das medidas adotadas para a superação dos desafios lançados por cada uma das metas. O aprendizado institucional e o autoconhecimento afiguram-se tão importantes quanto o resultado final. Novos desafios e avanços para 2010 estão na pauta do 3º Encontro Nacional do Judiciário, no dia 26 de fevereiro, em São Paulo. O objetivo é dar continuidade à execução da estratégica, a fim de oferecer à sociedade serviços judiciais mais céleres e eficientes.”

Relatório Final – Metas de Nivelamento 2009 - CNJ
Produção: Assessoria de Comunicação Social
Conselho Nacional de Justiça
Brasília - Fevereiro/2010

Foram listadas, também, no citado relatório, as principais dificuldades enfrentadas no cumprimento de cada meta, incluindo propostas de solução. Transcrevo abaixo, aquelas destacadas para o cumprimento da meta 01/2009:

Dificuldades:

- Falta de engajamento de magistrados e servidores pelo desconhecimento das vantagens da gestão estratégica;
- Falta de conscientização e compreensão sobre a necessidade e utilidade da implantação do planejamento estratégico;
- Pequeno lapso de tempo para a estruturação e construção, pois é um novo paradigma na administração judiciária;
- A rotatividade do pessoal responsável pelo planejamento estratégico quando das mudanças na administração do Tribunal;
- Demora no início do processo de construção do planejamento estratégico;
- Dificuldade na definição dos indicadores locais;
- Falta de cultura de processos de gestão.

Medidas Adotadas e/ou Melhorias Observadas:

- Implantação de Sistema Integrado de Gestão para o Poder Judiciário Nacional;
- Reunião com representantes de outros tribunais para trocar experiências no processo de implementação dos projetos estratégicos;
- Planejamento realizado com dezenas de workshops e participação de 75% dos servidores e 100% dos magistrados de 1º e 2º Graus, workshop específico com advogados trabalhistas e workshop com 26 entidades externas (trabalhadores e empregadores);
- Estruturação de secretarias de gestão estratégica;
- Participação de magistrados e servidores no planejamento estratégico;
- Identificação da necessidade de implantação do planejamento estratégico;

- *Redução dos impactos nas transições dos períodos de Mudança de Gestão, considerando a execução do planejamento estratégico plurianual aprovado;*
- *Disseminação de metas e indicadores nas unidades organizacionais;*
- *Instituição do processo de monitoramento da estratégia, trimestralmente;*
- *Proposição para a criação de um Fórum permanente das Assessorias de Gestão Estratégica.*

Relatório Final – Metas de Nivelamento 2009 - CNJ
Produção: Assessoria de Comunicação Social
Conselho Nacional de Justiça
Brasília - Fevereiro/2010
(o grifo é meu).

Note-se, dentre as dificuldades citadas, que aquelas em destaque possuem fortíssima aderência aos típicos processos da gestão estratégica de pessoas, cuja principal finalidade é justamente engajar e comprometer profissionais para a concretização de qualquer objetivo ou enfrentamento dos desafios organizacionais que se imponham. No entanto, aparentemente naquele momento, não havia no Poder Judiciário, em especial no CNJ, maturidade administrativa ou conhecimento técnico suficiente sobre a temática para que a gestão estratégica de pessoas fosse posicionada como a impulsionadora do processo de mudança, ao invés de ir a reboque daquilo que surgiu a partir desse ponto de atuação do CNJ.

No PJERJ, foi a publicação da Resolução 21/2009²⁷, aprovada pelo Órgão Especial, que estabeleceu o referido planejamento estratégico e caracterizou o cumprimento da meta, mas de fato apenas deu início a todo o processo de aprendizado que seria vivenciado pela organização a partir dali, agora sem a presença da consultoria da FGV *consulting*.

O documento que posteriormente revogou a resolução citada acima e tratou, definitivamente, do planejamento estratégico institucional nesse primeiro ciclo²⁸ estabeleceu o chamado ‘Mapa da Estratégia’ e definiu os indicadores que deveriam ser medidos para o acompanhamento da sua execução, além de relacionar os projetos de cada uma das áreas administrativas para a sua concretização.

²⁷ Resolução 21/09 TJ/OE, 17/12/09, complementada pela Resolução TJ/OE 34/10, 17/12/10 e revogada pela publicação da Resolução 13/12 (que a substituiu no 1º ciclo estratégico – 2009-2014).

Além disso, definiu-se que todos os projetos institucionais - estratégicos e não estratégicos - deveriam obedecer aos parâmetros metodológicos previstos na Resolução e detalhados na RAD-PJERJ-006, rotina operacional que foi elaborada para dar clareza aos procedimentos necessários para a gestão estratégica e operacional do PJERJ.

Em certa medida, no contexto interno do PJERJ, é possível considerar que uma nova fase da Reforma Administrativa se iniciou quando o CNJ passou a definir, por meio de Resoluções e campanhas, os rumos da gestão. Em síntese, passou a determinar em que atividades ou projetos a gestão dos tribunais deveria se concentrar.

Na teoria, a partir desse fato, todas as atividades empreendidas na Instituição que não considerassem os princípios e parâmetros da gestão estratégica deveriam ser classificadas como iniciativas isoladas de uma determinada unidade e, portanto, não contariam com a força política ou o acesso aos recursos orçamentários que aquelas estruturadas e classificadas como estratégicas. Na prática, porém, o que era possível observar é que o planejamento documentado pouco influenciava as iniciativas institucionais, que continuavam a caminhar pelas vias tradicionais estabelecidas pela cultura da organização, concedendo-se apoio técnico, administrativo ou orçamentário àqueles projetos que interessassem a determinado grupo ou indivíduo, por questões políticas ou proximidade pessoal.

De toda forma, com o cumprimento da meta que objetivou, em 2009, o alinhamento do planejamento estratégico do PJERJ ao Planejamento Estratégico Nacional proposto pelo CNJ, podemos afirmar que pelo menos do ponto de vista documental havia um plano traçado. Isso pode, inclusive, ser considerado a base da construção de uma nova maneira de gerir o Poder Judiciário e que, no futuro, poderia vir a se tornar um marco significativo de inovação da gestão dessa gigantesca estrutura. Naquele momento, no entanto, tratava-se apenas de um conjunto de resoluções, normas e procedimentos internos que pouco interferiram na dinâmica, cultura ou comportamentos no interior da Instituição.

O Mapa estratégico do PJERJ que resultou do referido alinhamento foi o seguinte:

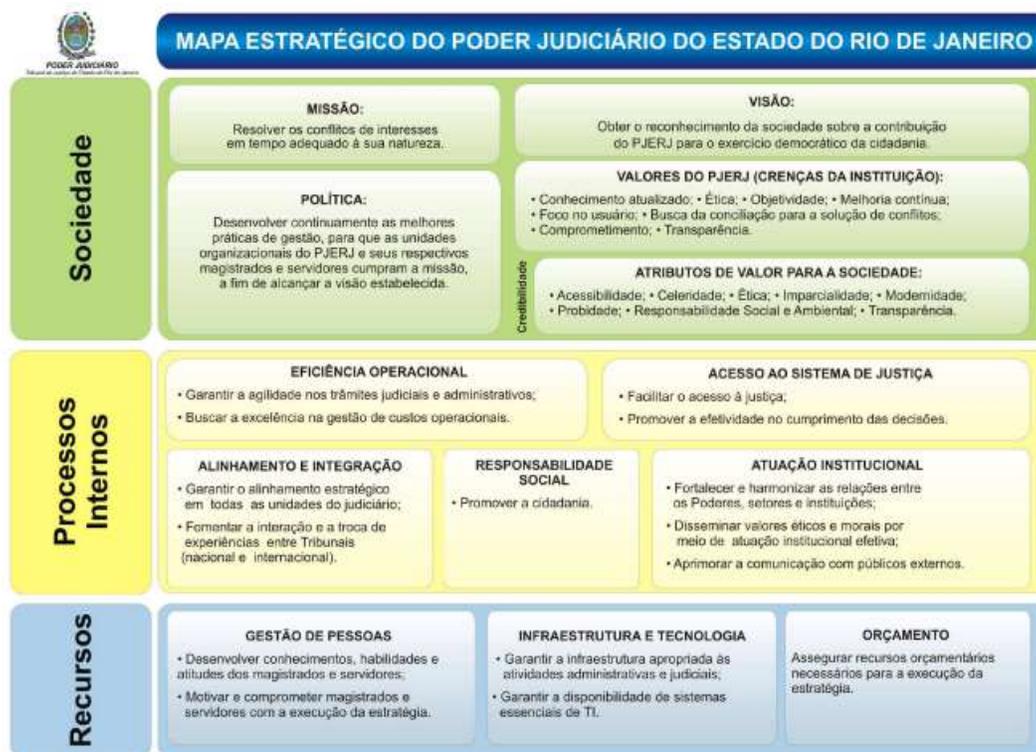


Figura 2 – Mapa Estratégico do PJERJ no 1º ciclo proposto pelo CNJ – alinhamento nacional (2009-2014)

Observa-se no referido documento que na aplicação da metodologia *Balanced Score Card* (BSC), tanto no CNJ, como no PJERJ, a perspectiva ou dimensão relacionada ao aprendizado e inovação, onde deveriam ser abordados os projetos de gestão de pessoas, gestão do conhecimento, capacitação, motivação, dentre outros afins, foi reduzida à área nomeada “RECURSOS”, tendo sido associada à orçamento, infraestrutura e tecnologia.

A inconsistência metodológica, cuja motivação não se deve intuir, passou despercebida pela grande maioria dos agentes envolvidos no processo de mudança, mas teve um efeito simbólico empobrecedor para o tema gestão de pessoas, pois minimizou sua importância ao excluir uma dimensão dedicada exclusivamente a essa temática.

Da mesma forma, ao propor dois breves objetivos amplos e pouco esclarecedores para a Gestão de Pessoas, limitou-se as possibilidades de inovação e avanço metodológico que essa área poderia ter obtido no período do 1º ciclo estratégico. Isso permitiu, inclusive, que ao menos no PJERJ, o

cumprimento dos referidos objetivos fosse alcançado fazendo-se mais do mesmo, ou seja, mantendo-se a simples disponibilização dos cursos de capacitação aos magistrados e servidores em atuação na Instituição. Apenas, nesse novo contexto, tais cursos passaram a ser orientados pelos chamados Planos Estratégicos de Capacitação de Magistrados e Servidores, que pouco afetaram as regras e conteúdos já estabelecidos na educação corporativa em curso na Instituição.

Por esse motivo, entre os anos de 2009 a 2014 no PJERJ, as iniciativas de avanço e profissionalização da área de gestão de pessoas não advieram de comandos do CNJ, que naquele momento estava mais concentrado em estabelecer indicadores que fomentassem a implementação do Plano Estratégico Nacional, colocando-se a produtividade no centro de preocupações do Poder Judiciário, mas orientando-se pouco as atividades ou ações para uma gestão profissional e estratégica de pessoas no âmbito dos Tribunais.

A última afirmativa pode ser verificada quando observamos os quarenta e seis indicadores estabelecidos pelo Plano Estratégico Nacional, assim como alguns dos projetos do PJERJ vinculados a cada um deles e exemplificados nos quadros abaixo:

Indicador	Resultados		Metas				Projetos Relacionados
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014	
1. Índice de Confiança no Poder Judiciário	Obter 70% de aprovação na pesquisa, até 31/12/2014						• Implementar a Gestão Estratégica no PJERJ
	56%	N/D	62%	63%	65%	70%	
2. Índice de satisfação do cliente	Obter 73% de aprovação em pesquisa específica até a última pesquisa de 2014						
	68%	N/D	70%	71%	72%	73%	

Figura 3 - Indicadores de Missão e Visão no 1º ciclo proposto pelo CNJ – alinhamento nacional (2009-2014)

Indicador	Resultados		Metas				Projetos Relacionados
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014	
33. Índice de alcance das metas	Alcançar, pelo menos, 90% das metas estratégicas até 31/12/2014						
	4%	43,5%	54%	65%	76%	90%	
34. Índice do Clima Organizacional	Aumentar o índice de avaliações positivas do clima organizacional, até 31/12/2014						<ul style="list-style-type: none"> Programa Qualidade de Vida Identificar a Lotação Ideal das Unidades Organizacionais do PJERJ
	N/D	N/D	Aguardando a primeira medição, planejada para o ano de 2011				

Figura 4 – Indicadores de Gestão de Pessoas no 1º ciclo proposto pelo CNJ – alinhamento nacional (2009-2014)

Indicador	Resultados		Metas				Projetos relacionados
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014	
3. Taxa de Congestionamento (Fase de Conhecimento)							
3. Taxa de congestionamento (Conhecimento) GLOBAL	Reduzir para 59% a taxa de congestionamento até 31/12/2014 (*)						<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a Agilidade do Trâmite Judicial no 2º Grau Disseminação de Boas Práticas Identificar a Lotação Ideal das Unidades Organizacionais do PJERJ Plano Estratégico de Capacitação dos Magistrados do PJERJ Plano Estratégico de Capacitação dos Servidores do PJERJ Aperfeiçoar a Gestão Arquivística do PJERJ
	55,10%	61,20%	61%	60%	59,4%	59%	
3a. 1º grau (Conhecimento)	Reduzir para 66,40% a taxa de congestionamento até 31/12/2014 (*)						
	62,90%	69,20%	68,50%	67,80%	67,10%	66,40%	
3b. 2º grau (Conhecimento)	Reduzir para 34,50% a taxa de congestionamento até 31/12/2014 (*)						
	58,35%	35,91%	35,5%	35,2%	34,8%	34,5%	
3c. Juizados (Conhecimento)	Reduzir para 49,50% a taxa de congestionamento até 31/12/2014 (*)						
	41,20%	51,50%	51%	50,50%	50%	49,50%	
3d. Turmas Recursais (Conhecimento)	Reduzir para 14,30% a taxa de congestionamento até 31/12/2014 (*)						
	10,90%	14,90%	14,80%	14,60%	14,50%	14,30%	

Figura 5 – Indicadores de Eficiência Operacional no 1º ciclo proposto pelo CNJ – alinhamento nacional (2009-2014)

4. Produtividade do Magistrado (Fase de Conhecimento)						
4a. Produtividade do Magistrado no 1º grau (Conhecimento)	Aumentar em 3,96% a produtividade do magistrado até 31/12/2014 (*)					
	1.660	1.014	1.024	1.035	1.045	1.055
4b. Produtividade do Magistrado no 2º grau (Conhecimento)	Aumentar em 3,96% a produtividade do magistrado até 31/12/2014 (*)					
	937	981	991	1.001	1.011	1.021
4c. Produtividade do Magistrado nos Juizados Especiais (Conhecimento)	Aumentar em 3,96% a produtividade do magistrado até 31/12/2014 (*)					
	6.675	6.058	6.119	6.180	6.242	6.304
4d. Produtividade do Magistrado nas Turmas Recursais (Conhecimento)	Aumentar em 3,96% a produtividade do magistrado até 31/12/2014 (*)					
	2.969	2.458	2.483	2.507	2.532	2.558

- Gestão do Conhecimento: Do Aperfeiçoamento da Pesquisa à Inovação no PJERJ
- Programa Redução do Ciclo da Contratação
- Implementar Metodologia de Gestão de Processos de Trabalho no PJERJ
- Implementar o Modelo de Gestão Simplificado nas Unidades Prestadoras de Jurisdição
- Sistema Virtual de Feitos Judiciais (Processo Eletrônico)

Figura 6 – Indicadores de Eficiência Operacional no 1º ciclo proposto pelo CNJ – alinhamento nacional (2009-2014)

Apesar da documentação abordar questões como o monitoramento do índice do clima organizacional, que buscava aferir a motivação e satisfação dos profissionais com o seu trabalho, assim como, o Programa Qualidade de Vida, ambos citados na Figura 4, essas questões não foram devidamente orientadas e incentivadas pelo CNJ no período em questão, não tendo obtido atenção e investimento suficientes por parte do PJERJ. Não se pode, porém, afirmar nada sobre possíveis efeitos positivos ou negativos no ambiente de trabalho por conta desse fato, que afetassem a satisfação ou motivação dos profissionais nesse período, já que não havia sido implementada até o momento nenhuma metodologia para a gestão do clima organizacional.

Por outro lado, havia um enorme número de medições voltadas diretamente para a produtividade, como aquelas vinculadas à Taxa de Congestionamento e à Produtividade, ambas exemplificadas na Figura 5 e na Figura 6, relativas ao tema 'Eficiência Operacional'.

Em verdade, o CNJ, ainda com poucos anos de existência, buscava firmar-se como um condutor das políticas de gestão do Judiciário, acabando por abrir inúmeras frentes de trabalho, mais que aquelas que seria capaz de acompanhar ao longo dos anos seguintes. Nesse aspecto, pode-se afirmar que, talvez, tenha faltado fôlego administrativo para tantos projetos, e aqueles relacionados à gestão de pessoas, ainda que existentes, não foram priorizados.

Uma evidência dessa afirmação pode ser verificada na condução do Censo do Poder Judiciário, realizado pelo CNJ em 2013, cujo relatório com os

resultados de todo o país só foi divulgado quase um ano depois, no segundo semestre de 2014. Os dados do censo certamente auxiliaram e fomentaram que uma maior atenção fosse dada à gestão de pessoas no 2º ciclo estratégico, que se iniciou em 2015, como será demonstrado no próximo item desse capítulo.

Outro aspecto que pode justificar a aparente falta de ações do CNJ voltadas para a implantação de uma gestão estratégica de pessoas, no 1º ciclo estratégico, são as chamadas medidas corretivas ou coercitivas na gestão de pessoal do Poder Judiciário, que buscavam eliminar o que o CNJ nomeava como “distorções”. Tais medidas são exemplificadas pelas Resoluções nº 07/2005 e nº 88/2009, quando o CNJ buscou estabelecer algumas mudanças nas tradicionais relações de poder existentes na gestão de recursos humanos.

Assim, considerando que a Administração Pública se encontra submetida aos princípios da moralidade e da impessoalidade consagrados no art. 37, *caput*, da Constituição, a Resolução nº 07/2005 disciplinou o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de direção e assessoramento, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário, coibindo o nepotismo direto e cruzado. Já a Resolução nº 88/2009 dispôs sobre a jornada de trabalho, o preenchimento de cargos em comissão e o limite de servidores requisitados, estabelecendo normas para o exercício de posições de confiança, dentre outras medidas.

Não há dúvida que não seria possível avançar em nenhum plano estratégico relacionado à gestão de pessoas antes que medidas dessa natureza fossem implantadas. Ainda que tais Resoluções (07/2005 e 88/2009) não fossem capazes, por si só, de colocar um fim às práticas tradicionalmente estabelecidas e historicamente construídas de nomeação de parentes, ao menos criavam um forte simbolismo sobre a disposição do Poder Judiciário em promover um real e significativo processo de mudança cultural em seus Órgãos.

Não obstante aos limites estabelecidos ora pelas barreiras culturais, ora por recursos escassos, o fato é que muito se avançou nesse período em relação aos dados estatísticos e às informações disponíveis sobre os diversos órgãos do Poder Judiciário e temas afim. O CNJ parecia compreender que o gigantismo e a complexidade do que estava proposto para a construção de um novo Judiciário brasileiro demandaria uma série de diagnósticos prévios. Investiu, assim, de forma significativa em uma área específica na sua estrutura, que gera uma

grande variedade de pesquisas e levantamentos junto aos Órgãos do Poder Judiciário e à sociedade. Dessa forma, o Departamento de Pesquisas Judiciárias do CNJ consolida dados e gera relatórios sobre os temas mais variados a respeito do funcionamento dessa imensa máquina pública. Esse fato pode ser anualmente verificado no relatório ‘Justiça em Números’, que a cada ano traz dados de extrema relevância para a gestão dos Tribunais brasileiros, com inovações estatísticas e metodológicas frequentes.

Um exemplo é o último relatório divulgado em 2015 (ano-base 2014), com apresentação impecável e dados de toda natureza, como distribuição das despesas, composição do quadro funcional, dados sobre litigiosidade, assuntos jurídicos mais recorrentes, entre inúmeros outros, incluindo um índice de produtividade comparada, por meio da aplicação de uma nova metodologia de cálculo, proposta no indicador IPC-Jus, uma novidade elaborada ao final do 1º ciclo estratégico pela equipe técnica do CNJ. Abaixo, a título de exemplo (Figura 7 a Figura 15), são demonstrados alguns dados referentes ao Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, que estão disponíveis no relatório citado, publicado no site do CNJ.

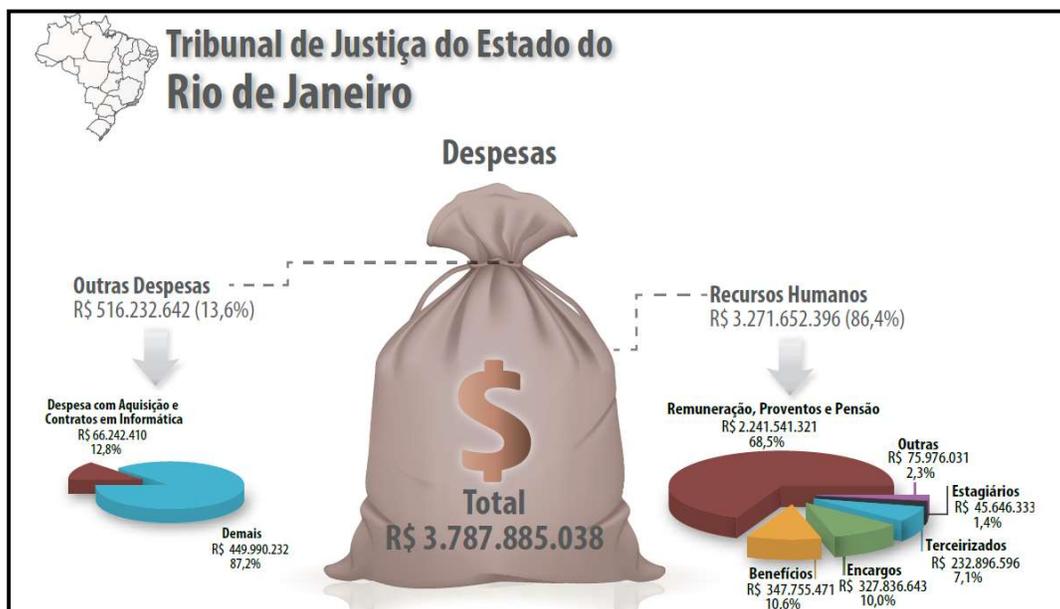


Figura 7 – Despesas/TJRJ: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).

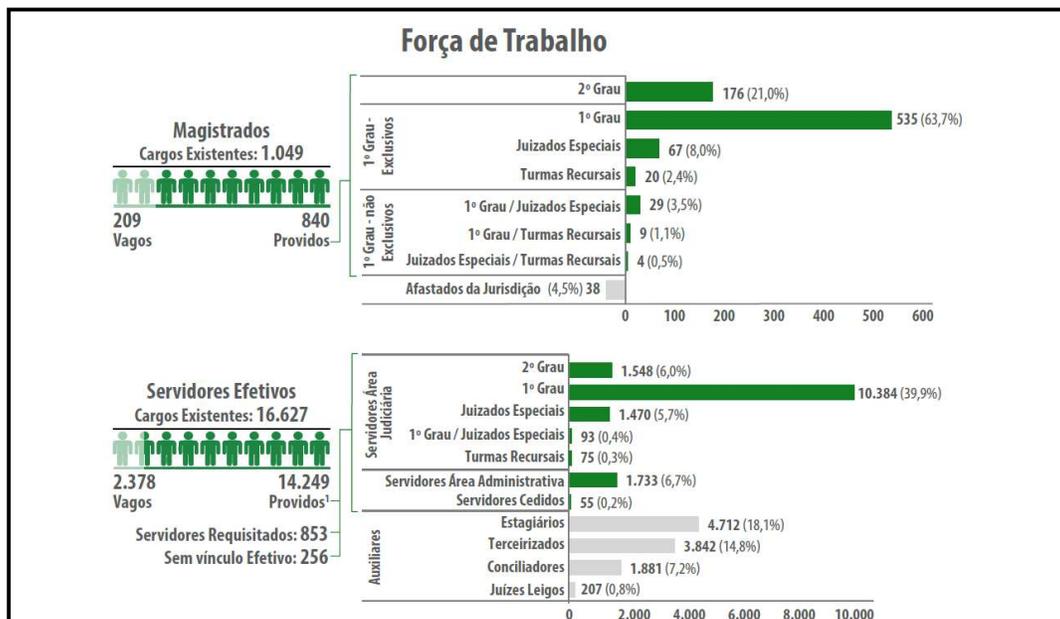


Figura 8 – Força de trabalho/TJRJ: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).

Litigiosidade

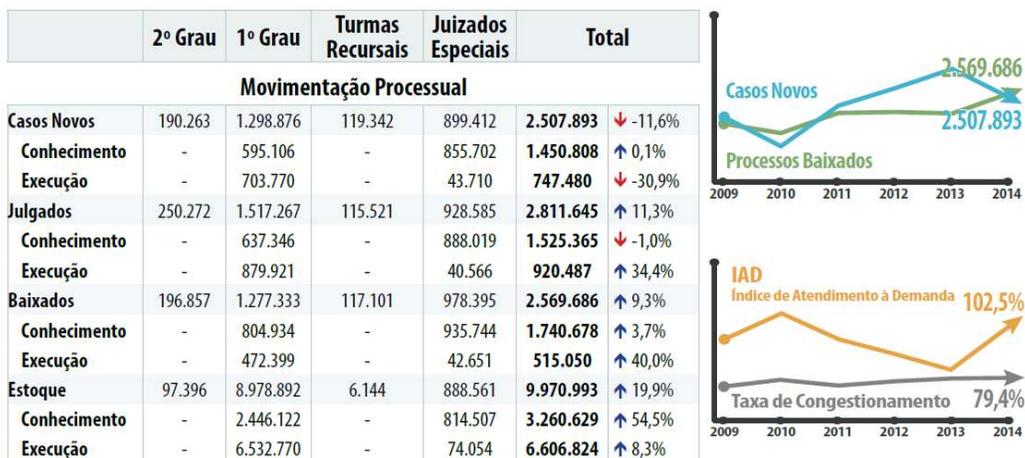


Figura 9 – Litigiosidade/TJRJ: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).

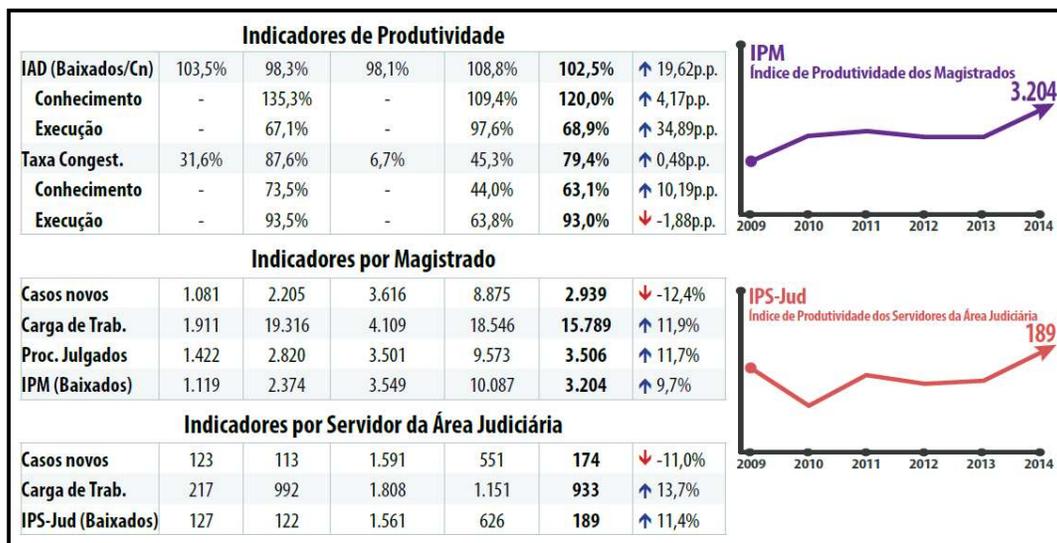


Figura 10 – Produtividade/TJRJ: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).

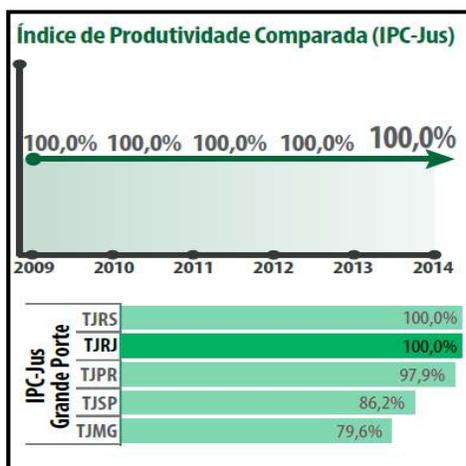


Figura 11 – IPC-Jus, Tribunais de Grande Porte: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).

Assuntos mais recorrentes	
DIREITO DO CONSUMIDOR: Responsabilidade do Fornecedor/Indenização por Dano Moral	693.791
DIREITO TRIBUTÁRIO: Dívida Ativa	567.551
DIREITO PROCESSUAL CIVIL E DO TRABALHO: Processo e Procedimento/Antecipação de Tutela / Tutela Específica	241.747
DIREITO CIVIL: Responsabilidade Civil/Indenização por Dano Moral	187.840
DIREITO DO CONSUMIDOR: Responsabilidade do Fornecedor	146.753
DIREITO DO CONSUMIDOR: Responsabilidade do Fornecedor/Indenização por Dano Material	103.520
DIREITO CIVIL: Obrigações/Espécies de Contratos	99.961
DIREITO PENAL: Crimes contra a liberdade pessoal/Ameaça	89.125
DIREITO PROCESSUAL CIVIL E DO TRABALHO: Atos Processuais/Citação	88.978
DIREITO CIVIL: Família/Alimentos	85.792

Figura 12 – Assuntos mais recorrentes/TJRJ: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).

Tabela 4.1 - Classificação e Ranking da Justiça Estadual, ano base 2014

Grupo	Tribunal	Score*	Despesa Total da Justiça	Casos Novos + Pendentes	Número de Magistrados	Força de Trabalho (servidores e auxiliares)
1º Grupo: Grande Porte	1 TJ - São Paulo	4,303	8.362.824.642	26.152.101	2.566	66.365
	2 TJ - Rio de Janeiro	1,305	3.787.885.038	12.478.886	802	25.945
	3 TJ - Minas Gerais	1,163	4.006.678.907	6.055.765	1.045	26.286
	4 TJ - Rio Grande do Sul	0,509	2.437.884.531	4.638.089	758	15.488
	5 TJ - Paraná	0,421	1.884.504.300	4.086.878	823	14.862
2º Grupo: Médio Porte	1 TJ - Bahia	0,185	1.825.138.387	2.782.742	644	10.997
	2 TJ - Santa Catarina	0,164	1.366.627.568	3.257.147	627	12.677
	3 TJ - Distrito Federal e Territórios	-0,092	1.978.811.875	946.230	332	11.039
	4 TJ - Pernambuco	-0,034	1.142.716.592	2.201.382	407	9.462
	5 TJ - Goiás	-0,122	1.162.419.509	2.000.997	379	8.992
	6 TJ - Ceará	-0,233	1.063.447.947	1.484.885	378	5.313
	7 TJ - Espírito Santo	-0,292	870.241.683	1.376.530	364	7.256
	8 TJ - Pará	-0,236	904.212.677	922.916	310	6.628
	9 TJ - Mato Grosso	-0,303	897.989.144	1.298.556	241	6.977
	10 TJ - Maranhão	-0,303	877.673.581	916.017	275	7.151
3º Grupo: Pequeno Porte	1 TJ - Rio Grande do Norte	-0,431	693.791.203	745.087	214	4.100
	2 TJ - Paraíba	-0,429	526.791.506	731.749	233	4.819
	3 TJ - Mato Grosso do Sul	-0,432	634.827.009	811.056	192	4.811
	4 TJ - Sergipe	-0,493	425.585.634	979.009	153	3.859
	5 TJ - Amazonas	-0,513	559.794.039	809.497	139	2.554
	6 TJ - Rondônia	-0,514	455.505.854	547.271	140	3.923
	7 TJ - Piauí	-0,534	365.391.827	599.766	186	2.292
	8 TJ - Alagoas	-0,558	353.141.819	638.517	126	2.581
	9 TJ - Tocantins	-0,574	398.680.286	419.263	116	2.207
	10 TJ - Amapá	-0,638	218.477.976	165.227	73	2.044
	11 TJ - Acre	-0,643	229.014.869	170.176	66	1.844
	12 TJ - Roraima	-0,677	168.812.229	132.979	42	1.287

Figura 13 – Classificação e Ranking da Justiça Estadual: ‘Justiça em Números’ - 2015 (ano-base 2014).

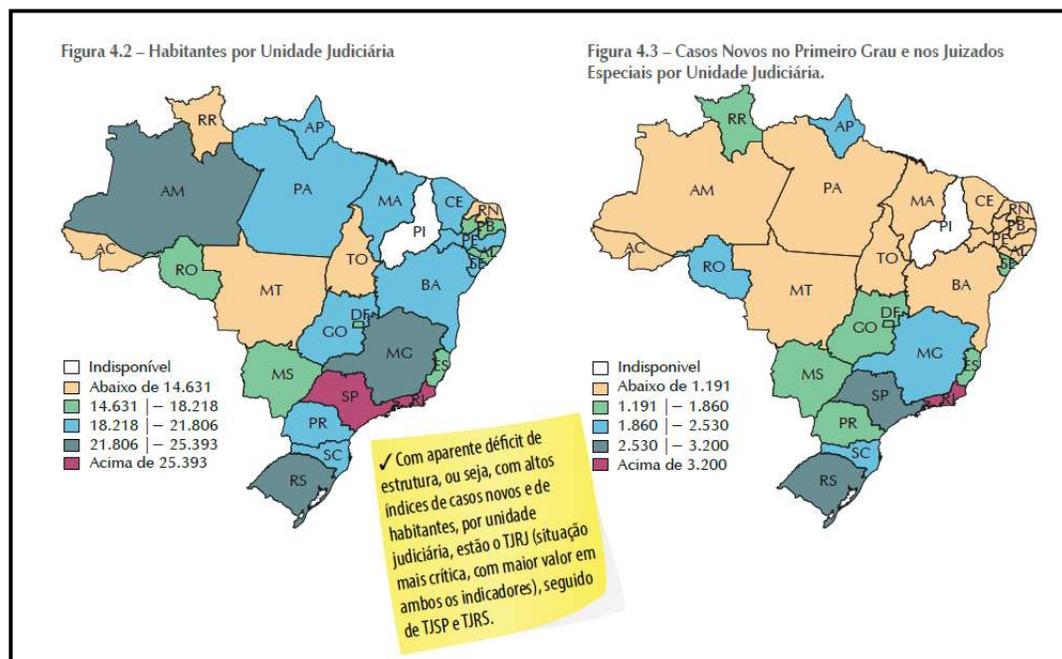


Figura 14 – Habitantes X Casos Novos: Relatório Justiça em Números – 2015 (ano-base 2014).

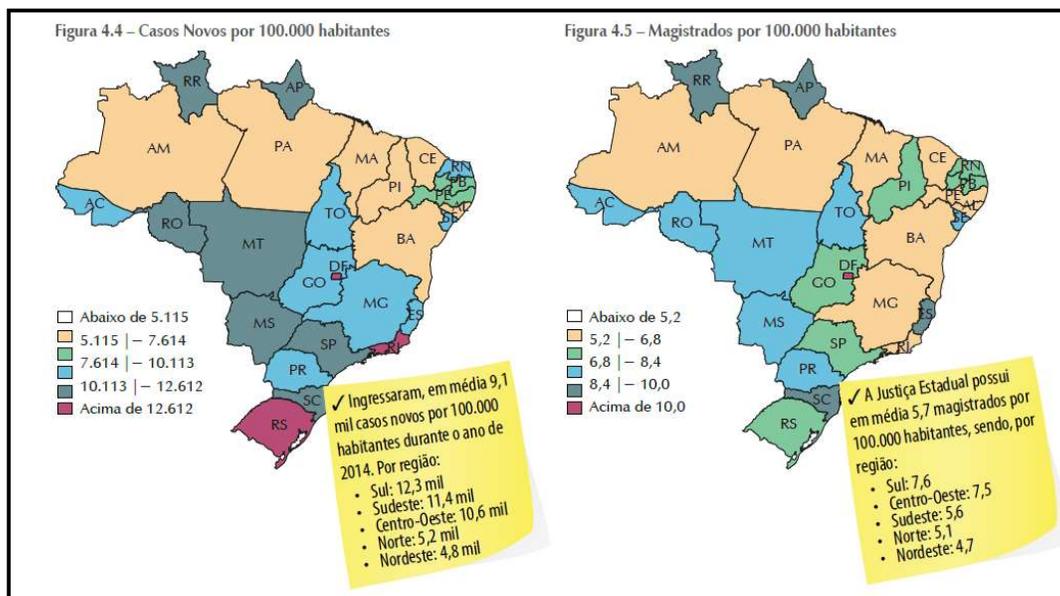


Figura 15 – Casos novos X Magistrados: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).

É impressionante o mar de informações e dados estatísticos que vem sendo gerados e publicados ano a ano pelo CNJ. No que diz respeito ao Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, apenas por meio das poucas figuras apresentadas acima, retiradas do relatório oficial (Justiça em Números 2015, ano-base 2014), é possível observar uma série de aspectos surpreendentes do desempenho institucional, como aqueles apresentados na Figura 11 e na Figura 14, nas quais o CNJ pontua, por meio da metodologia aplicada, que o TJRJ possui os mais altos índices de casos novos e habitantes por unidade judiciária do país e, apesar de apresentar aparente déficit de estrutura e recursos, está utilizando a sua capacidade máxima, representada pelo alcance do índice de 100% no indicador IPC-Jus.

Aliás, o mesmo relatório apresentou os magistrados do Rio de Janeiro como os mais produtivos do país, e os seus servidores dentre os três mais produtivos, em razão do altíssimo número de processos baixados por magistrado/servidor. Essa informação, que poderia por si só ser analisada em profundidade, por meio de um estudo específico, deveria gerar mais preocupação que orgulho, pois é algo que dificilmente se alcança sem perda da qualidade dos serviços ou sem colocar em risco à saúde dos profissionais em atuação.

Notamos, nessa breve explanação, que no 1º ciclo da gestão estratégica do Poder Judiciário a atuação e crescente força técnica e política do CNJ parece ter iniciado uma trajetória para a gestão do Judiciário Nacional mais coerente, profissional e alinhada aos princípios da nova administração pública, focada em resultados. Por outro lado, houve um desempenho bastante limitado desse órgão quanto às propostas sobre políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas, promovendo-se pouca ou nenhuma inovação nessa área. Além disso, a utilização bastante frequente do seu poder coercitivo, relativo ao controle externo do Judiciário, associada às inúmeras demandas administrativas desse Órgão junto aos diversos Tribunais do país, em especial objetivando o aumento da produtividade, dentre outras medidas de caráter administrativo, não ocorreu livre de um natural e previsível desgaste político do próprio CNJ. Este foi por inúmeras vezes criticado pelo autoritarismo e tomada de decisão sem participação adequada de todos os seguimentos da Justiça. Assim como, as medidas por este Órgão tomadas, aparentemente, também não ocorreram sem um crescente desgaste motivacional dos profissionais em exercício no Judiciário, em especial naqueles Tribunais com alta demanda e que alcançaram a maioria das metas propostas nesse primeiro ciclo estratégico, como é o caso do PJERJ.

Contudo, não podemos deixar de pontuar que as bases dos avanços normativos, verificados no 2º ciclo estratégico (2015-2020), ainda em curso, foram lançadas no 1º ciclo, entre os anos de 2013 e 2014. Como exemplos dessa afirmação, temos: 1) os resultados do Censo do Poder Judiciário realizado no ano de 2013 e disponibilizados no segundo semestre do ano de 2014; 2) a publicação da Resolução CNJ 192/2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário; 3) a publicação da Resolução CNJ 194/2014, que instituiu a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição; 4) a publicação da Resolução CNJ 198/2014, que estabeleceu novas bases para o planejamento estratégico nacional, 5) A consulta pública aberta para a construção do documento sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas, ao final do ano de 2014²⁹.

²⁹ A referida consulta pública foi realizada quando a Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas do PJERJ discutia e elaborava a sua própria declaração de 'Política de Gestão de Pessoas', que ao final daquele ano foi aprovada pelo Órgão Especial e publicada como Resolução TJ/OE/RJ 32/2014, prevendo-se dois anos para sua integral implementação.

Os documentos listados exemplificam iniciativas que forneceram insumos e elementos normativos robustos, iluminando aquilo que seria priorizado no 2º ciclo da gestão estratégica nacional do Poder Judiciário. Aparentemente, aspectos como saúde, motivação, satisfação, competência, lotação, movimentação e desempenho dos profissionais em exercício, assim como a atuação da própria área responsável pela gestão de pessoas, passariam ao centro dos debates, abrindo possibilidades para um novo olhar sobre as políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas em cada um dos órgãos do Judiciário.

Os resultados do Censo Nacional do Poder Judiciário (2013), por exemplo, trouxeram à público, de forma estruturada e bastante representativa, informações importantes sobre a motivação e a satisfação dos magistrados e dos servidores em âmbito nacional e regional, além de levantar uma enorme quantidade de dados demográficos dessa população, como: idade, sexo, estado civil, quantidade de filhos, tempo de atuação no Judiciário, qualificação, formação acadêmica, lotação, dentre outros.

O formulário aplicado, ao introduzir uma série de perguntas sobre participação na gestão, capacitação, comunicação interna, relação com a instituição, motivação, satisfação com o trabalho e com a remuneração, acolhimento de novas ideias, potencial de crescimento profissional, expectativas e diversos outros aspectos fundamentais para o desenvolvimento das pessoas e da própria Instituição, tornou os resultados do censo uma ferramenta de mais alta relevância para a gestão estratégica institucional.

No Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, em especial, houve um forte estímulo à adesão dos profissionais ao Censo Nacional do PJ. Por isso, apesar da participação ser voluntária, 71,9% dos magistrados do Rio e 58,6% dos servidores responderam ao formulário *online*, disponibilizado pelo CNJ. Os dados colhidos geraram representativas estatísticas sobre a percepção geral desses grupos, exemplificadas nas figuras a seguir:



Figura 16 – Motivação dos magistrados/ TJRJ, respostas positivas: Censo do PJ, 2013.

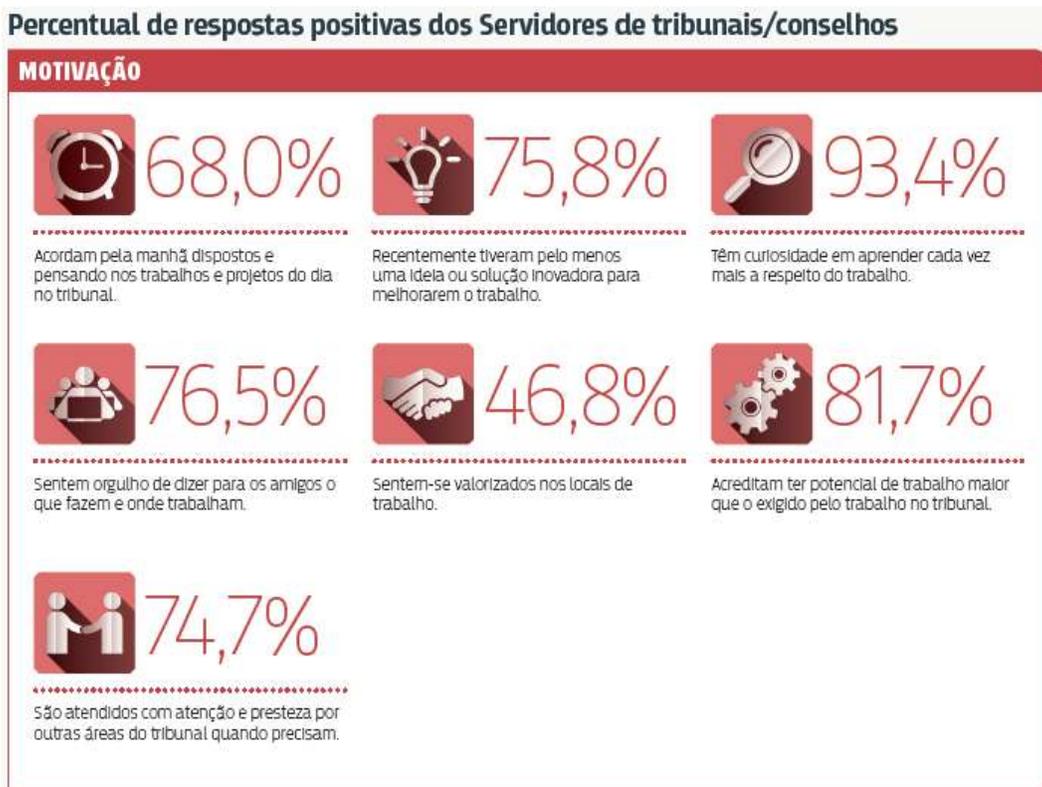


Figura 17 - Motivação dos servidores/ TJRJ, respostas positivas: Censo do PJ, 2013.

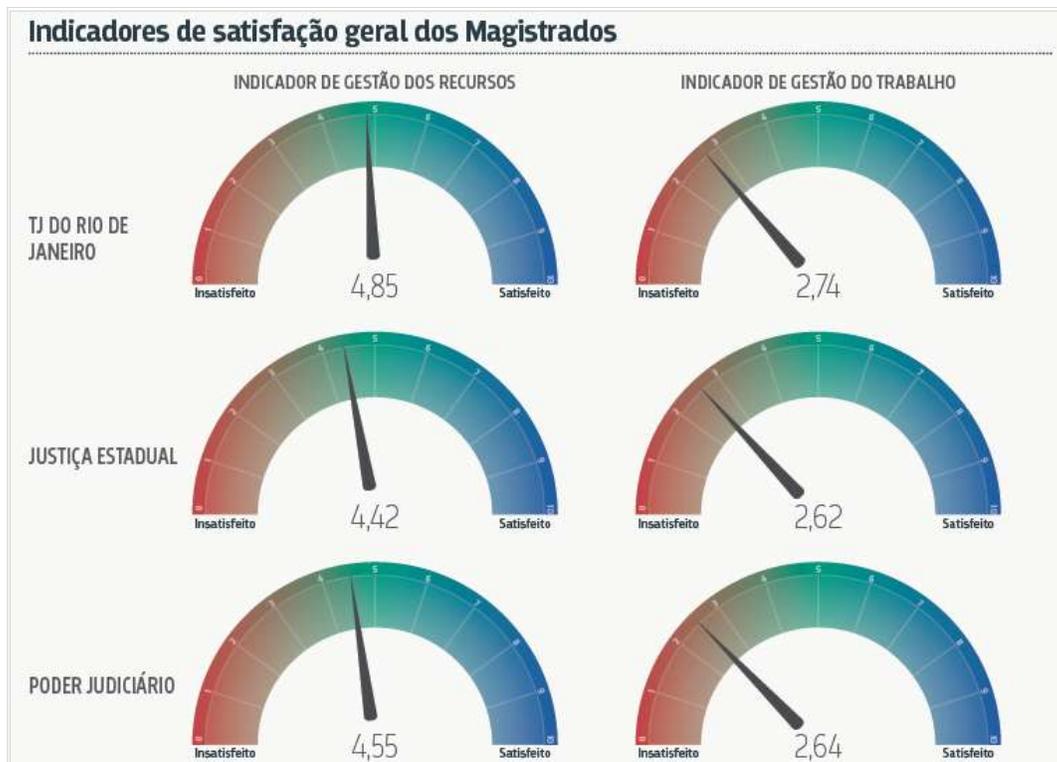


Figura 18 – Índice de satisfação geral dos Magistrados: Censo do PJ, 2013.

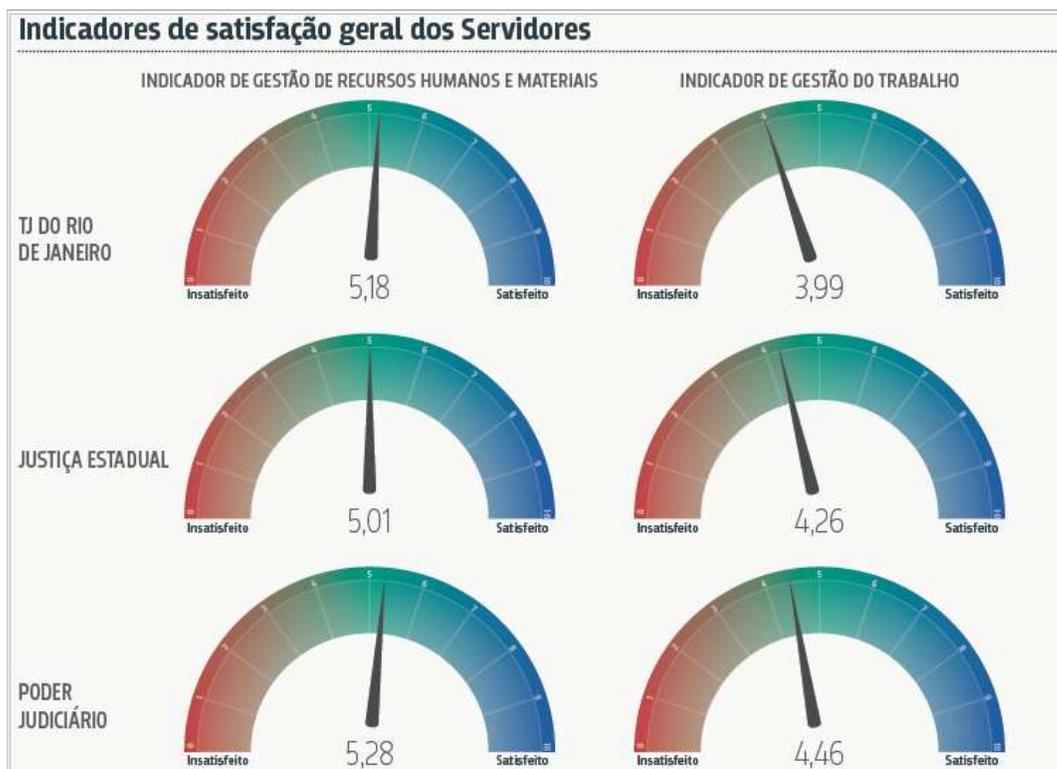


Figura 19 - Índice de satisfação geral dos Servidores: Censo do PJ, 2013.

A pequena amostra ilustrativa dos resultados obtidos no censo, por si só, é capaz de causar arrepios aos leitores mais atentos. Em primeiro lugar, por se tratar de uma pesquisa na qual participaram mais de 10.000 profissionais do PJERJ, número mais que impressionante se refletirmos sobre o ineditismo da pesquisa. Em segundo lugar, pelos preocupantes resultados dos indicadores de satisfação geral de magistrados e servidores (Figura 19 - Índice de satisfação geral dos Servidores: Censo do PJ, 2013.Figura 18 e Figura 19), em especial, aqueles relacionados à gestão do trabalho. A insatisfação, no entanto, parece ser uma tendência nacional, como se percebe nos dados comparativos das figuras já citadas.

Esse breve comentário sobre os resultados do Censo do Poder Judiciário apenas ilustra como se pode avançar na reflexão e ação em gestão de pessoas, quando há informações relevantes disponíveis para a tomada de decisão. Todavia, não é objetivo desse trabalho prover orientações pragmáticas às áreas de gestão de pessoas, mas sim, gerar reflexão sobre o quanto as práticas e ações dessa área, junto aos profissionais de uma organização pública, são capazes de modificar as relações de poder, a cultura e os comportamentos dos indivíduos no interior dessa mesma organização.

Nesse sentido, podemos afirmar que ao final do 1º ciclo estratégico (2009-2014), havia uma significativa distância entre o que estava proposto no nível formal e aquilo que era possível observar nas práticas administrativas. Exatamente como Dutra (1996) aponta no seu estudo sobre o tema, quando esclarece que para gerir pessoas atuando nas diversas áreas e posições que constituem uma organização, costuma-se desenhar um modelo de gestão composto por políticas e práticas. Tal modelo, porém, nem sempre está explicitado ou formalizado, podendo ser inferido a partir da observação das práticas cotidianas na gestão de pessoas. Entretanto, o mesmo autor complementa que, em alguns casos, embora documentos estabeleçam princípios e diretrizes básicas para a gestão das pessoas, há evidentes contradições entre o que é proposto ao nível formal e o que é realizado ao nível concreto.

Com isso, é possível concluir que o PJERJ, no período em questão, elaborou um arcabouço documental que acompanhou, e por vezes esteve até à frente, das inúmeras propostas e determinações do CNJ. No entanto, quanto à

gestão estratégica e, em especial, quanto às ações da área de gestão de pessoas, a formalização das novas políticas, práticas e normas, ainda que aprovadas pelo mais alto colegiado da Instituição, pouco ou nada interferiu nas tradicionais relações de poder, na cultura administrativa e nas crenças que orientam o comportamento da grande maioria dos indivíduos na organização.

Os teóricos da cultura, auxiliam a análise parcial desse fato quando propõem que padrões culturais seriam como um molde a produzir condutas relativamente idênticas, como regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam partidas. Tal explicação pode nos levar a imaginar que, ao estabelecer normas documentadas, aprovadas e publicadas, o PJERJ estaria a definir as novas “regras do jogo”. Se isso é verdadeiro, por que as “partidas” continuariam a ser jogadas com a estrutura dada pelas antigas regras?

O questionamento acima, então, poderia nos levar a pensar que, talvez, as novas regras não tenham sido eficientemente comunicadas, ou ainda, se o foram, estão sendo ignoradas. Desse fato, surge uma nova questão: se as novas regras existem, se estão documentadas, aprovadas e foram devidamente comunicadas, porque não são cumpridas?

Ora, como novas regras em gestão de pessoas que buscam impor e fortalecer valores, crenças e comportamentos cuja base é meritocrática serão naturalmente absorvidas e acolhidas em uma organização pública, brasileira, historicamente construída sobre bases paternalistas, portanto, privilegiando relações pessoais? Nesse ponto, obtemos uma provável explicação antropológica para a distância existente entre o formal e o real.

Os administradores, porém, nos direcionarão a buscar explicações voltadas para possíveis lacunas ou falhas procedimentais, gerenciais, tecnológicas ou aquelas relacionadas à comunicação interna. O que não seria inoportuno, pois é óbvio ao final do primeiro ciclo, finalizado em 2014, que as ações para a construção de uma gestão estratégica de pessoas no Judiciário, e em particular no PJERJ, eram apenas embrionárias.

▪ 2.4 – O CNJ E A GESTÃO DE PESSOAS – 2ª CICLO ESTRATÉGICO (2015-2020)

As atividades de planejamento do segundo ciclo estratégico nacional, como já demonstrado no item anterior deste capítulo, ocorreram entre os anos de 2013 e 2014, quando o CNJ completava dez anos de existência. O marco cronológico aqueceu os acirrados debates sobre a razão de existir desse Órgão e, à época, era possível verificar uma centena de publicações sobre o tema.

A Secretária executiva da JusDh – Articulação Justiça e Direitos Humanos e assessora jurídica da Terra de Direitos³⁰, por exemplo, à época Érika Medeiros, em artigo publicado na internet³¹, em outubro de 2014, incentivava a reflexão sobre o papel que vinha sendo desempenhado pelo Conselho Nacional de Justiça e sobre as perspectivas de mudança no Judiciário brasileiro. Segunda a Secretária, o CNJ era considerado uma das principais inovações da Reforma do Poder Judiciário, apresentando-se como um mecanismo de controle e aperfeiçoamento da Justiça.

Tal reflexão foi realizada em profundidade no livro *‘10 anos de transformação: os bastidores, os desafios e o futuro da Reforma do Judiciário’*, edição comemorativa lançada pelo Ministério da Justiça, por intermédio da Secretaria da Reforma do Judiciário, em novembro de 2014. Na referida publicação diversos atores centrais da Reforma do Judiciário, assim como respeitados juristas, discorrem de forma crítica e profunda sobre aspectos políticos, técnicos e culturais do movimento em curso, além de realizarem observações bastante pertinentes a respeito do papel e atividades do CNJ no período, orientando uma nova condução, mais participativa e voltada para questões administrativas.

³⁰ A Terra de Direitos é uma organização que surgiu em 2002 e trabalha com casos encaminhados por movimentos sociais e organizações da sociedade civil que envolvam situações de violação aos direitos humanos. A equipe é formada por assessores jurídicos populares, por uma assessoria de comunicação e integra colaboradores de outras áreas de atuação. Entre as atividades realizadas está a assessoria jurídica popular, que atua através da mediação de conflitos coletivos, da interlocução com os poderes públicos, da formulação e do envio de denúncias em âmbitos nacional e internacional. A Terra de Direitos desenvolve pareceres, pesquisas e relatórios para analisar políticas públicas, legislações, ações judiciais e outros documentos relacionados aos direitos humanos. Também integra espaços de articulação da sociedade civil, além de promover ações para formação em direitos humanos e incidência (advocacy). Ao longo dos anos o trabalho da Terra de Direitos foi reconhecido também por premiações importantes, como o Prêmio Defensores de Direitos Humanos – categoria Dorothy Stang, da Secretaria Especial de Direitos Humanos, e o Prêmio Luta pela Terra, em comemoração aos 25 anos do MST, além de premiações recebidas por membros da equipe, como o Prêmio Robert F. Kennedy de direitos humanos. Em 2011, o projeto de regularização fundiária “Direito e Cidadania”, coordenado pela Terra de Direitos, recebeu premiação do Prêmio Innovare, que reconhece as boas práticas dentro do campo jurídico.

³¹ <http://www.reformapolitica.org.br/noticias/poder-judiciario/1120-uma-decada-de-cnj-mais-participacao-social-no-judiciario-.html>, publicado em 29/10/2014.

No entanto, apesar de considerar o tema da maior relevância e reconhecer sua enorme complexidade, não é objetivo do presente estudo, abordar o papel do CNJ frente à sociedade brasileira ou ao Judiciário ao longo dos anos que se passaram desde a sua criação, nem tampouco analisar em que medida ele tem contribuído de forma efetiva para a melhoria da prestação jurisdicional. O que se pretende, nesse momento, é apenas perceber o grau de importância que o CNJ conferiu à temática gestão de pessoas, durante o planejamento e execução de suas iniciativas junto aos órgãos do PJ, em especial, no 2º ciclo da gestão estratégica, ainda em curso, apelidado de 'Judiciário 2020'.

Em uma análise comparativa entre o primeiro ciclo estratégico elaborado pelo CNJ (Resolução CNJ nº 70/2009), e o segundo (Resolução nº 198/2014), estabelecido para o sexênio 2015 a 2020, é possível perceber uma mudança significativa na maneira de abordar a gestão de pessoas. No primeiro, como demonstrado anteriormente, o CNJ estabeleceu apenas dois amplos objetivos para a temática, a saber:

- ✓ Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores;
- ✓ Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.

Naquela oportunidade, não houve aprofundamento dos debates sobre o que estava proposto e havia escassa orientação normativa estabelecendo a maneira através da qual tais objetivos deveriam ser desenvolvidos. Assim, foi dada muita ênfase à capacitação e, quanto ao objetivo relacionado à motivação, esse foi vinculado aos seguintes indicadores: índice de alcance de metas, índice do clima organizacional, índice de absenteísmo e à realização de exames periódicos, conforme apresentado na Figura 20 e Figura 21 , abaixo:

2. Objetivo Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores.				
3. Descrição Garantir que os Magistrados e Servidores possuam conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos.				
Indicador	Fórmula	Meta	Apuração	Propostas
30 - Índice de capacitação nas competências estratégicas	% entre as pessoas treinadas com pelo menos 20 horas nas competências estratégicas, sobre o total de pessoas	Aumentar para X% o índice de capacitação nas competências estratégicas, até 2014	Anual	
31 - Índice de atingimento do Plano Nacional de Capacitação	% entre os itens atendidos do Plano Nacional de Capacitação, sobre o total de itens	Atender 100% dos itens do Plano Nacional de Capacitação, até 2014	Anual	CNJ elaborará um plano nacional de capacitação
32 - Percentual do orçamento de custeio aplicado em capacitação	% entre o valor aplicado em capacitação e o orçamento de custeio executado	Aplicar X% do valor do orçamento executado em capacitação, até 2014	Anual	
Competências estratégicas: gestão estratégica, gestão de projetos, gestão de processos de trabalho, gestão da informação e gestão de pessoas.				

Figura 20 – Objetivo 11 – Tema Gestão de Pessoas – 1º ciclo estratégico proposto pelo CNJ (2009-2014).

2. Objetivo Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.				
3. Descrição Elevar o nível de comprometimento e motivação dos Magistrados e Servidores para viabilizar a execução da estratégia.				
Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidade	Propostas
33 - Índice de alcance das metas	% de metas estratégicas alcançadas e o total de metas estratégicas	Atinger X% das metas, até 2014	Anual	Metas anuais (Glossário)
34 - Índice do Clima Organizacional	% entre as avaliações positivas sobre o total de avaliações na pesquisa de clima organizacional (trabalho em equipe, liderança, conhecimento do tribunal, motivação, qualidade, administração, infra-estrutura, relacionamento interpessoal e comunicação).	Aumentar para X% o índice de avaliações positivas do clima organizacional, até 2014	Anual	CNJ padronizará formulário de pesquisa (DGE/DPJ)
35 - Índice de absenteísmo	% entre as ausências dos servidores em um determinado período, em relação à jornada de trabalho normal	Reduzir para X% o índice de absenteísmo até 2014	Mensal	Um indicador de tendência padronizado mundialmente, que não pode ser analisado de forma isolada
36 - Índice de prevenção de saúde	% entre o número de pessoas que realizaram exame médico periódico preventivo sobre o total de pessoas elegíveis na Lei 11.907/09	Aumentar para X% o índice de prevenção de saúde até 2014	Anual	O exame periódico tem previsão legal

Figura 21 – Objetivo 12 – Tema Gestão de Pessoas – 1º ciclo estratégico proposto pelo CNJ (2009-2014).

Apenas para ilustrar a limitada atenção dada à gestão de pessoas nesse primeiro período, note-se que o CNJ, ao definir na coluna metas do indicador 34 (Figura 21), o aumento do índice de avaliações positivas do clima organizacional até 2014, demonstra sua intenção em realizar ao menos mais de uma medição no período, o que não ocorreu.

Em verdade, as equipes técnicas do PJERJ passaram meses contatando o referido Órgão, sem sucesso, na tentativa de buscar informações sobre as datas e a metodologia que seria aplicada para a medição do clima organizacional. Como não obtinha retorno positivo, o PJERJ contratou por intermédio da fiscalização contratual concretizada pela equipe da DGDIN (à época, Diretoria-Geral de Desenvolvimento Institucional), em 2011, uma empresa especializada em pesquisas, que realizou tanto a medição do indicador relativo à confiança no Poder Judiciário do RJ, como àquele relacionado ao clima organizacional.

Não obstante aos percalços observados entre 2009 e 2014, ao final do primeiro ciclo estratégico, o CNJ parece ter adquirido experiência técnica e, aparentemente, ganhou novo fôlego, publicando ainda em 2014 uma boa parte do arsenal normativo para o desenvolvimento do segundo ciclo estratégico da gestão do Poder Judiciário brasileiro.

Nesse aspecto, os debates promovidos pela Rede de Governança Colaborativa geraram a elaboração dos Macrodesafios do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020, os quais foram aprovados no VII Encontro Nacional do PJ, ocorrido em Belém/PA em novembro de 2013. A partir desse momento, o Mapa Estratégico do Poder Judiciário foi revisado e foi publicada a Resolução 198/2014, que traçou as diretrizes do novo ciclo estratégico. Nessa nova etapa, o tema gestão de pessoas ganhou relevância, passando a ser foco de diversas iniciativas e novas Resoluções para todo o Judiciário Nacional.

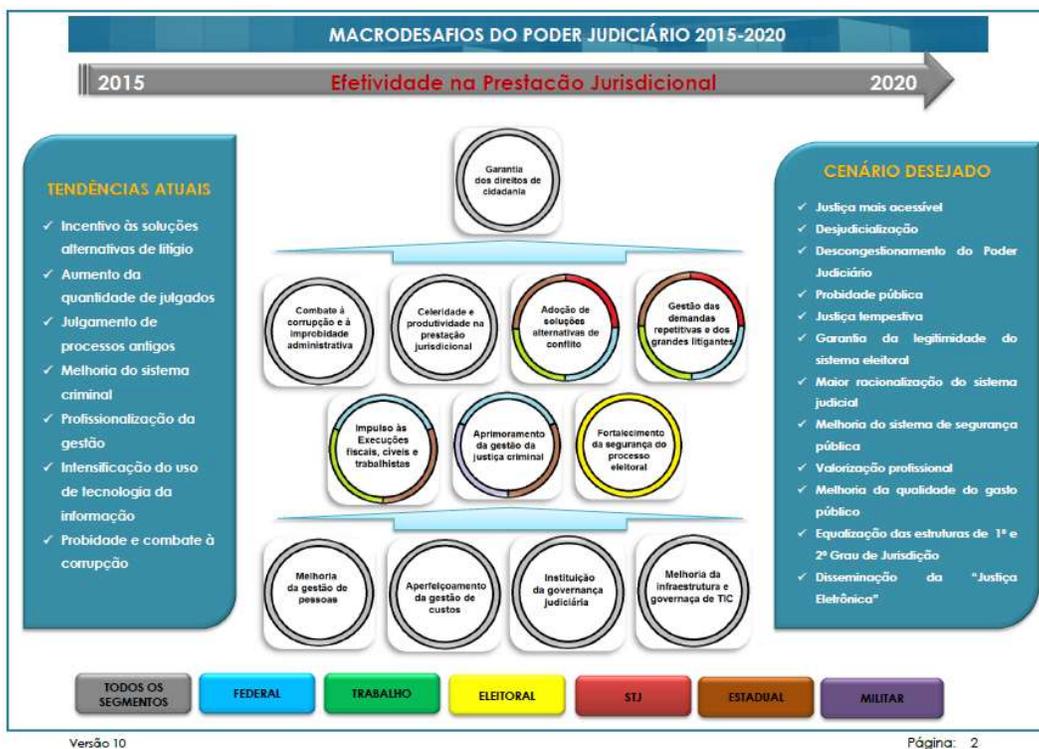


Figura 22 – Macrodesafios do Poder Judiciário – 2º ciclo estratégico (2015-2020)

Ao eleger a melhoria da gestão de pessoas como um dos macrodesafios do Poder Judiciário, o CNJ apresentou a seguinte definição no documento nomeado “Estratégia Nacional - Planejamento Estratégico Nacional do Poder Judiciário – 2015/2020”, destacada na Figura 23 , abaixo:

1. Melhoria da Gestão de Pessoas

Refere-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho.

Figura 23 – Definição do Macrodesafio 'Melhoria da Gestão de Pessoas' – 2º ciclo estratégico (2015-2020), retirado do documento oficial nomeado "Estratégia Judiciário 2020".

Depreende-se da definição acima a significativa ampliação da temática, comparando-se a abordagem realizada nos dois ciclos estratégicos. Se no primeiro ciclo, o CNJ limitou-se a questões pontuais, investindo quase que exclusivamente na normatização sobre capacitação, no segundo ciclo, a longa e esclarecedora definição acima coloca a área de gestão de pessoas em uma posição estratégica, como definidora de políticas e métodos capazes de, em última análise, produzirem as mudanças comportamentais imprescindíveis para a efetividade da Reforma do Judiciário.

Além disso, a definição traz à luz diversos processos e temas relativos à gestão de pessoas, que anteriormente não foram ao menos citados, como: avaliação, sistema de recompensas, carreira, distribuição da força de trabalho, humanização das relações, dentre outros. O fato pode vir a contribuir sobremaneira para descortinar todo o grande conjunto de práticas que podem ser desenvolvidas e aplicadas no interior das organizações, podendo tornar-se um fator impulsionador da profissionalização das áreas de gestão de pessoas dos Órgãos do Poder Judiciário.

Nesse sentido, é interessante destacar que o Tribunal de Contas da União (TCU) elaborou em 2013 um diagnóstico sobre a situação da governança e da gestão de pessoal na Administração Pública Federal, a partir de um levantamento realizado junto a mais de trezentas unidades jurisdicionais do país.

O relatório gerado, compôs o Acórdão n. 3023/2013, que apresentou como principais objetivos: a) a indução de práticas de autoavaliação periódicas nas instituições públicas, cujos resultados possam estruturar ações de melhoria contínua na gestão de pessoas; b) conhecer as práticas de gestão de pessoas

no âmbito da Administração Pública Federal (APF) e orientar a proposição de ações sistêmicas de melhoria de desempenho das instituições avaliadas e da APF como um todo; c) construir referencial de orientação estratégica em termos de boas práticas de gestão de pessoas na Administração Pública.

Em relação ao último objetivo, em especial, no referido Acórdão o TCU recomendou ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que orientasse as unidades sob sua jurisdição, determinando os seguintes pontos, destacados do acórdão citado:

“(…) 9.1.1.1 (...) a alta administração, em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, deverá estabelecer formalmente: (i) objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio; (iii) metas para cada indicador definido, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório; (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da gestão de pessoas;

(…) 9.1.1.3 estabelecer comitê estratégico de gestão de pessoas, observando as boas práticas sobre o tema, (...).

Acórdão n. 3023/2013.
TCU – Brasília.
(O grifo é meu).

O CNJ foi identificado pelo TCU, nesse momento, como um Órgão Governante Superior (OGS), com a responsabilidade de normatizar e fiscalizar a gestão de pessoas em seus respectivos segmentos da Administração Pública Federal, no caso, os órgãos do Poder Judiciário.

Note-se que no trecho destacado acima os resultados obtidos na gestão de pessoas devem ser diretamente acompanhados e debatidos pela Alta Administração, o que evidencia o patamar estratégico a que é alçada a temática gestão de pessoas.

Justamente à época da publicação do Acórdão do TCU sobre o tema, entre 2013 e 2014, o CNJ abriu um cronograma de debates, por meio de reuniões com diversos Órgãos do Poder Judiciário, com o intuito de revisar e lançar o novo ciclo do planejamento estratégico. Nessa ocasião, ao compilar as sugestões e iniciativas propostas dos diversos representantes que participavam das atividades, o CNJ publicou em seu site a seguinte tabela, dentre outras informações:

“Quantidade de indicadores e iniciativas propostos pelos Segmentos de Justiça”

Macrodesafios	Indicadores	Iniciativas
Gestão de Pessoas	17	16
Gestão de Custos	7	7
Governança Judiciária	8	11
Infraestrutura e Governança de TIC	8	9
Execuções fiscais, cíveis e trabalhistas	7	14
Gestão da Justiça Criminal	6	14
Processo Eleitoral	0	0
Combate à corrupção	7	11
Celeridade e produtividade	22	14
Soluções alternativas de conflito	6	15
Gestão de demandas repetitivas e grandes litigantes	10	10
Garantia dos direitos à cidadania	9	7
TOTAL	107	128

Figura 24 - - Resultado do levantamento realizado pelo CNJ durante a revisão participativa do Planejamento Estratégico do PJ, para definição das iniciativas e indicadores entre os anos de 2015 a 2020 ³².

Note-se que a tabela apresenta a quantidade de indicadores e de iniciativas para cada um dos macrodesafios a serem enfrentados. É possível observar que os indicadores propostos para a área de gestão de pessoas são superados em quantidade apenas pela temática ‘Celeridade e Produtividade’, ao passo que dentre as iniciativas, nenhum dos macrodesafios citados apresenta número maior que aquele apontado para a gestão de pessoas.

Impulsionado por esses levantamentos, pelo estudo do TCU e iniciando os trabalhos referentes ao macrodesafio ‘Melhoria da Gestão de Pessoas’, o CNJ realizou amplo levantamento de dados em agosto de 2015, com o intuito de conhecer as práticas em gestão de pessoas adotadas pelo Poder Judiciário em todo o país. A pesquisa foi desenvolvida por meio dos trabalhos da Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas, em parceria com a Secretaria de Gestão de Pessoas e com a Seção de Governança em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário

Assim, no período de 30 de julho a 3 de setembro de 2015, foi disponibilizado um acesso para preenchimento do instrumento de Pesquisa que resultaria no primeiro “Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário”. Na divulgação dos resultados, o CNJ informou que do conjunto dos 90 órgãos da Justiça Estadual, da Justiça do Trabalho, da Justiça Eleitoral,

³² Fonte: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/revisao-do-planejamento-estrategico/2014>

dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais de Justiça Militar e dos Tribunais Superiores, aos quais solicitou-se o preenchimento do diagnóstico, 88 enviaram o documento. O CNJ não recebeu respostas apenas do Tribunal de Justiça do Estado do Amapá e do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

A partir das informações obtidas por meio deste diagnóstico, o CNJ pretendeu traçar um perfil geral sobre o desenvolvimento dessas práticas no Poder Judiciário e, posteriormente, orientar e propor ações de melhoria, além de identificar modelos de referência para a área de gestão de pessoas.

O CNJ também criou uma comunidade virtual específica para o tema, permitindo que sejam disseminadas as práticas em gestão de pessoas que têm sido desenvolvidas no país, além de disponibilizar um canal de atendimento por meio da Seção de Governança em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário.

Assim, no relatório final, que foi disponibilizado apenas em junho de 2016, o CNJ explicita a metodologia utilizada e consolida os dados de todo o país, esclarecendo que o questionário aplicado foi dividido em 6 (seis) seções, a saber: Unidade de Gestão de Pessoas; Planejamento em Gestão de Pessoas; Seleção, Ingresso e Lotação de Servidores; Acompanhamento e Desenvolvimento de Servidores; Acompanhamento e Desenvolvimento dos Gestores; Valorização dos Servidores e Ambiente de Trabalho. Acrescenta, ainda, que as perguntas foram baseadas nas principais práticas em Gestão de Pessoas utilizadas no “Questionário sobre Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas”, aplicado em 2013 pelo TCU.

Brevemente, da análise do referido documento, depreende-se que o CNJ aderiu à divisão dos processos básicos de gestão de pessoas proposto por Chiavenato, clássico autor da temática relativa à administração de recursos humanos, como demonstra a figura abaixo extraída do referido relatório e presente nas obras do teórico citado.

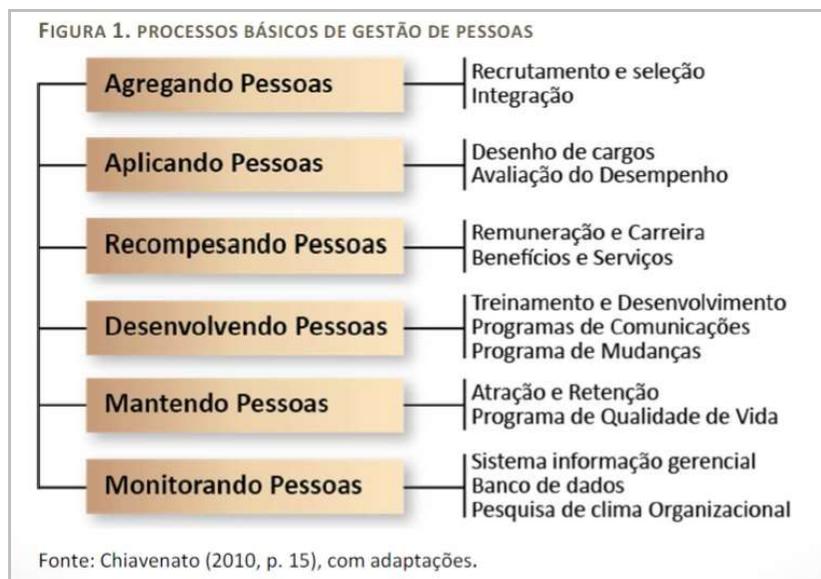


Figura 25 – Processos básicos de gestão de pessoas propostos por Chiavenato, extraídos do Relatório CNJ – Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no PJ (2016).

A divisão dos subprocessos que compõem à gestão de pessoas é recorrente em vários estudos e nas estruturas das áreas físicas de diversas organizações. No PJERJ, por exemplo, a estrutura está posta de forma muito similar ao proposto pelos teóricos, contando a Instituição com Departamentos, Divisões e Serviços que contemplam especificamente os processos de captação e seleção, recepção e integração, capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, lotação e movimentação, saúde ocupacional, gestão do clima organizacional, benefícios e remuneração, dentre outros.

Observando-se apenas a estrutura física e de pessoal, não poderíamos jamais afirmar que é esse o principal obstáculo do PJERJ para que as políticas e práticas implementadas alcancem efetividade. O CNJ, porém, aborda um aspecto essencial relativo à estrutura em seu relatório, quando coloca o seguinte:

“A utilização de sistemas informatizados para registro de dados de Gestão de Pessoas foi um tema importante apresentado no Diagnóstico. Chiavenato (2010) aponta que a gestão de pessoas requer o processamento de muitas informações a respeito dos servidores para que a Administração possa tomar decisões eficazes e adequadas. Com efeito, a utilização de uma solução tecnológica que auxilie no trabalho das unidades de gestão de pessoas é um aspecto da mais alta relevância para o ganho de eficiência. Tarefas que envolvem o registro de dados cadastrais e a produção de relatórios gerenciais, ou mesmo a realização de cálculos precisos com quantidade muito grande de variáveis, como se faz necessário, por exemplo, na produção de folha de pagamento, acabam exigindo maior mão de obra e tempo de dedicação se realizados de forma manual. Um sistema informatizado que consiga agregar os dados nele

armazenados, gerando os referidos instrumentos de maneira eletrônica, realiza o mesmo trabalho em menos tempo e com mais precisão.

Na tentativa de encontrar a melhor solução para essa realidade, os tribunais recorrem, basicamente, a 4 (quatro) diferentes formas de abordar o problema. No Gráfico 5, a minoria opta por recorrer às ferramentas oferecidas no mercado tecnológico, adquirindo o programa de gestão de pessoas de forma onerosa por meio dos instrumentos legais de contratação pública. Outra alternativa minoritária é a contratação de empresa para a prestação do serviço de customização de sistemas existentes para atendimento das necessidades dos tribunais. A maioria das instituições prefere, contudo, desenvolver o software com recursos próprios ou trabalhar com ferramentas doadas por outros tribunais.

A pesquisa mostra que os produtos tecnológicos de prateleira, ou seja, aqueles disponíveis para aquisição direta no mercado, apresentam nível de satisfação relativamente baixo por parte de seus usuários. Destaca-se que, nos casos em que foi contratado o serviço de customização dos softwares às necessidades dos tribunais, o nível de atendimento à demanda também é apenas razoável.

Os resultados revelam que nem sempre é fácil desenvolver a ferramenta de Tecnologia da Informação mais adequada às necessidades das áreas de gestão de pessoas. Os programas desenvolvidos pelos próprios tribunais demonstram o pior nível de atendimento às necessidades das áreas de gestão de pessoas.”

Relatório - Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário - CNJ
Produção: Secretaria de Gestão de Pessoas
Conselho Nacional de Justiça
Brasília - 2016

Esse aspecto é relativamente importante para o PJERJ, pois a ausência de uma solução tecnológica limitou significativamente o avanço tanto da implantação da gestão estratégica, quanto da implantação de diversas práticas de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho e competências. Isso, em especial, por conta da grandiosidade do seu quadro efetivo (hoje com mais de 14.000 servidores em exercício) e da dispersão geográfica das unidades judiciárias, típica dos Tribunais de Justiça Estaduais.

Obviamente, a existência de um sistema informatizado para gerir pessoas não garante o sucesso dos projetos dessa área, mas a sua ausência pode, sim, inviabilizar vários deles. Por conta desse fato e em consonância com os pontos negativos levantados acerca dos sistemas utilizados pelos tribunais, o CNJ destacou que poderá ser considerada a disponibilização de um sistema único de Gestão de Pessoas para o Poder Judiciário. De acordo com o que foi respondido, o sistema único é de interesse de 62 órgãos, dos 88 respondentes.

Diversas outras informações foram apresentadas no relatório em questão, das quais destacam-se, para fins dessa pesquisa, as seguintes:

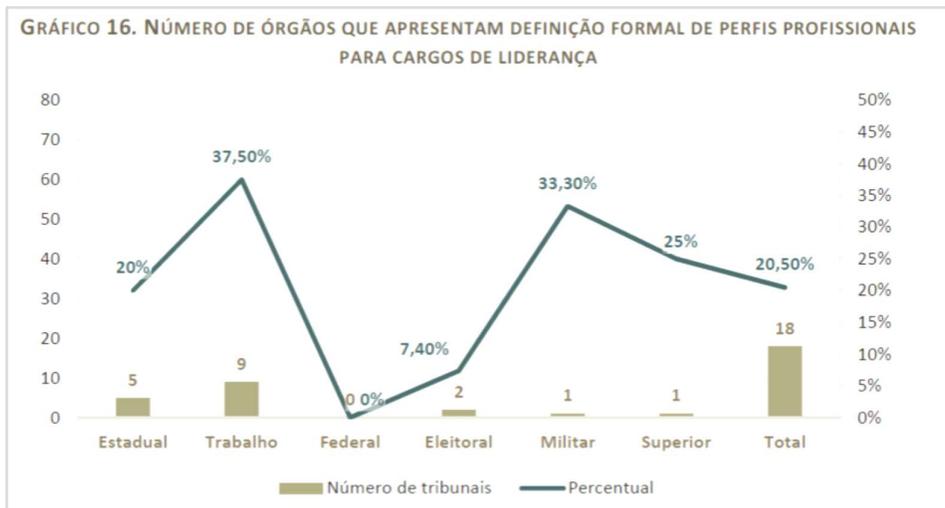


Figura 26 – Gráfico extraído do Relatório - Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no PJ – CNJ.

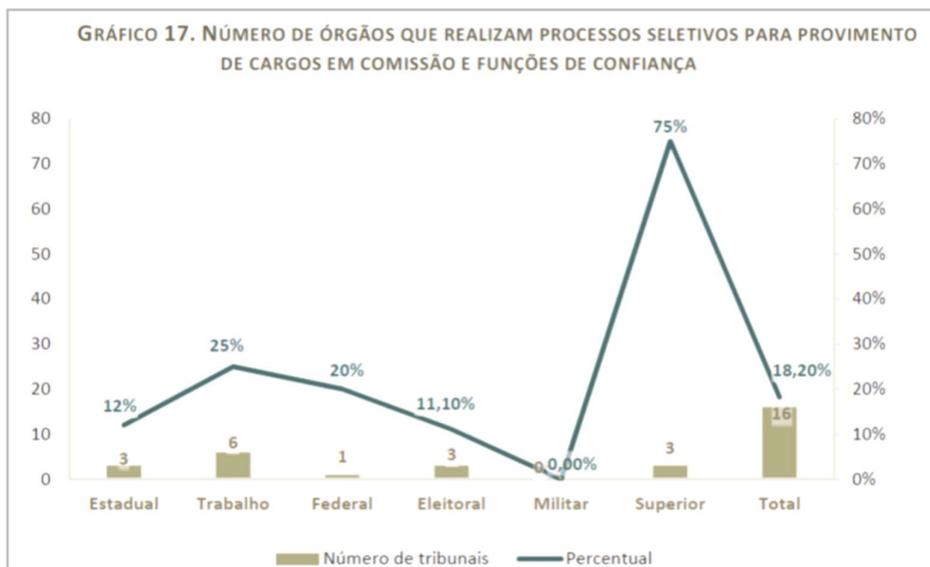


Figura 27 - Gráfico extraído do Relatório - Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no PJ – CNJ.

TABELA 4. DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS UTILIZADOS PELOS ÓRGÃOS PARA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

Crêterios	Número de Ocorrências
Conforme previsto em Lei/Resolu�o/Normativo/Portaria	37
Através de concurso de remo�o	20
Tempo de serviço no cargo/no �rgo/no serviço público	14
Haver correspondência entre atividades da área e atribui�es do cargo	12
Indica�o para cargo/anuência ou interesse da Administra�o, Presidência, Setor de Gestão de Pessoas, etc.	12
Por processo seletivo interno	11
Necessidade/possibilidade de reposi�o de pessoal	11
Interesse do servidor ou gestor	10
Com base em análise de perfil	7
Com base em análise curricular	6

Figura 28 - Gráfico extraído do Relatório - Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no PJ – CNJ.

A baixa adesão aos processos de sele o, nomea o e moviment o de pessoas com base em perfis profissionais previamente estabelecidos, demonstrados nos gráficos e tabela acima, ratificam a tese sobre a quase ausência de processos meritocráticos nas organiza es públicas no que diz respeito às nomea es para fun es estratégicas, assim como para a moviment o de pessoal.

O fato em questão fornece uma pista para a compreensão parcial sobre a desmotiva o ou insatisfa o em rela o às possibilidades de crescimento profissional no interior dos  rgoos do Poder Judiciário, aparentes nos resultados do Censo 2013. Em verdade, na grande maioria das vezes, tal crescimento está atrelado aos processos de nomea es para cargos em comissão ou moviment es funcionais, que pelos resultados da pesquisa utilizam-se mais frequentemente de critérios diversos daqueles vinculados   qualifica o e competência profissional.

O CNJ parece ter construído previamente uma estratégia para enfrentar essa questão e, também em 2016, tomou outras medidas para estimular o desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas no Poder Judiciário, publicando os seguintes documentos, disponibilizados e divulgados para todo o país: 1) Relatório sobre Forma o e Aperfei amento de Servidores do Poder Judiciário 2015-2016, que abordou a gestão de pessoas por competências e sua

aplicação pelos órgãos do Judiciário³³; 2) Guia de gestão por competências no Poder Judiciário, que estabeleceu o passo a passo para a adoção e implantação dessa metodologia por todos os Tribunais do país.

É válido destacar alguns dados do diagnóstico sobre a gestão por competências, apresentados no relatório “Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário 2015-2016”, conforme figuras abaixo:

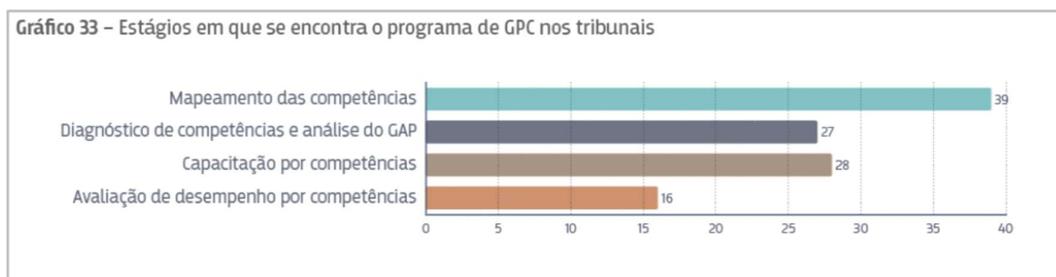


Figura 29 - Gráfico extraído do Relatório - Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do PJ 2015-2016– CNJ.

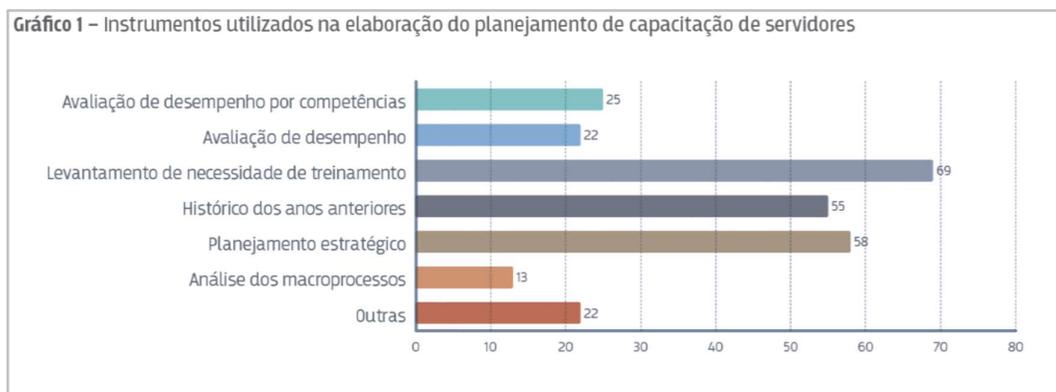


Figura 30 - Gráfico extraído do Relatório - Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do PJ 2015-2016– CNJ.

³³ Que auxilia o atendimento de parte da Resolução CNJ n.192, de 8 de maio de 2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_192_08052014_09052014145300.pdf

Tabela 2 – Instrumentos de planejamento: 2014 × 2015

2015	
Instrumentos	Quantidade de tribunais
Avaliação de desempenho por competências	24
Avaliação de desempenho	22
Levantamento de necessidade de treinamento	69
Histórico dos anos anteriores	55
Planejamento estratégico	58
Análise dos macroprocessos	13
Outras	22
2014	
Instrumentos	Quantidade de tribunais
Mapeamento de competências	37
Levantamento de necessidade de treinamento	83
Histórico dos anos anteriores	45
Análise da organização	37
Outras	11

Figura 31 - Tabela extraída do Relatório - Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do PJ 2015-2016– CNJ.

No referido relatório o CNJ coloca que os resultados em 2014 apontaram alto índice de utilização do Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) e uma baixa frequência do mapeamento de competência dentro do processo de planejamento. Em 2015, o LNT mantém-se como o instrumento mais utilizado para o planejamento. Em seguida, observa-se que o planejamento estratégico seguido do histórico dos anos anteriores são as ferramentas mais frequentes para a elaboração da capacitação.

Ressalta, ainda, que o LTN é um processo que visa identificar os treinamentos necessários para que o profissional desempenhe melhor as atividades laborais, sendo a primeira etapa de um processo cíclico, que se inicia com a coleta de informações. Há várias técnicas disponíveis na literatura para se realizar esse estudo, como, por exemplo: avaliações de desempenho, observações, questionários de pesquisa, conferências em grupo, demandas por setor, planejamento organizacional.

O CNJ acredita que o uso mais frequente desse instrumento, por parte das organizações, para o planejamento de capacitações pode ser explicado pela sua flexibilidade, praticidade e relativo baixo custo. E ainda, aponta como os principais problemas que as organizações enfrentam nas avaliações de desempenho por competências, as seguintes questões: 1) problemas culturais: podem estar relacionados a interesses políticos, a interesses interpessoais, à

resistência em ser avaliado e à burocracia; 2) distorções na avaliação, como: a) o efeito halo, que provoca análises extremas, positivas ou negativas, sobre as competências do avaliado; b) tendência central, que leva a uma análise mediana do avaliador, ignorando diferenças de desempenhos e comportamentos do avaliado; c) erro de semelhança, quando o avaliador examina o avaliado utilizando, como parâmetro, suas próprias qualidades e percepções; 3) falta de apoio da alta administração; 4) distorções na comunicação entre liderança e equipe; 5) utilização de escalas pouco operacionais; 6) subjetividade da avaliação; 7) ausência de feedback; 8) transformação da avaliação em um processo complexo e exaustivo; 9) uso das informações obtidas de forma equivocada, ou apenas para manter o *status quo*.

As nove questões listadas pelo CNJ estão previstas em um número sem fim de estudos sobre o tema. Envolvem aspectos culturais, psicológicos e técnicos e tornam as avaliações entre indivíduos de uma mesma organização pública ou não um dos maiores desafios que os técnicos da área de gestão de pessoas enfrentam.

Nesse contexto, além da ausência de um sistema informatizado para promover as avaliações de desempenho no PJERJ, não há dúvida de que o mais importante fator limitador da implantação desse processo foi o fator cultural. A equipe técnica da área responsável possuía total convicção a respeito do seguinte fato: os profissionais em atuação na Instituição, estivessem eles em posições de liderança ou entre os integrantes de uma equipe, não estavam de nenhuma forma preparados para a utilização desse instrumento de gestão.

Por esse motivo, a área condicionou a implantação do processo a um amplo programa de desenvolvimento de gestores e servidores para o uso das avaliações. Iniciou o desenvolvimento desse programa, formou alguns poucos multiplicadores, mas não obteve, porém, apoio suficiente da Alta Administração para cumprir o objetivo de capacitar a todos. Além disso, até a finalização dessa pesquisa, não havia sido entregue pela equipe da área de Tecnologia da Informação o módulo para a realização das avaliações de novos servidores aprovados em concurso (a chamada Avaliação Especial).

Quanto ao modelo completo de gestão de pessoas por competências, considera-se o posicionamento do CNJ, transcrito abaixo do relatório em análise, um marco significativo para o avanço de sua implantação no Poder Judiciário:

“Atualmente, a gestão por competências é tema de alto interesse nas organizações públicas e tem sido assunto presente em fóruns, seminários, palestras. Esse modelo de gestão é fundamental para o alcance da qualidade e eficiência do serviço público, visto que se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

A adoção da gestão por competências pode gerar inúmeros benefícios, entre eles: a melhoria dos programas de capacitação, de seleção interna, de alocação de pessoas, de movimentação e de avaliação. Pode contribuir, também, para a adequação das atividades exercidas pelo servidor às suas competências e para o aumento da motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais efetivos. Uma vez identificadas as competências necessárias à organização, o órgão poderá utilizá-las no processo seletivo externo (concurso público) e desenvolvê-las de forma mais apropriada aos objetivos estratégicos. Ao final do processo, pode-se gerar melhorias na qualidade e na celeridade de seus serviços e, conseqüentemente, adequação e uso mais eficiente dos recursos utilizados. A Resolução n. 192/2014 do CNJ estabelece, em seu art. 12, que o CNJ, por intermédio do CEAJUD, identificará as competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e a manutenção de banco de cursos à distância, e outros recursos educacionais desenvolvidos pelo CNJ e pelos tribunais, a fim de fomentar o compartilhamento.

Em virtude do que foi estabelecido nessa Resolução, o CNJ desenvolveu um guia prático de gestão por competências, publicado em fevereiro de 2016, com a finalidade de orientar os tribunais no processo de implementação. Por meio do Relatório Anual sobre Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, elaborado pelo CEAJUD, será feito o acompanhamento dos programas de gestão por competências no Poder Judiciário. Para tanto, cada tribunal ou conselho informará a etapa em que se encontra, dentro da proposta de estágios do processo de implantação da gestão por competências apresentada no guia.”

Relatório - Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário 2015-2016 - CNJ
Produção: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do PJ (CEAJUD)
Conselho Nacional de Justiça
Brasília - 2016

Como será apresentado no próximo capítulo desse estudo, é curioso que o PJERJ, por meio da atuação e projetos desenvolvidos pela consultoria da Fundação Getúlio Vargas, antes mesmo do CNJ ser criado, tenha iniciado atividades e reestruturações internas na área de gestão de pessoas voltadas exatamente para a implantação do citado modelo de gestão por competências. É mais que curioso, porém, que cerca de doze anos depois tal Instituição ainda não tenha sido capaz, por seus próprios meios, de tornar sistêmico e efetivo o modelo em questão, como veremos detalhadamente no capítulo III. Fato que, ao meu sentir apenas ratifica o quanto é desafiador criar sistemas meritocráticos em organizações públicas brasileiras.

De toda forma, com o apoio técnico e político do CNJ nesse segundo ciclo estratégico, por meio de tantas ações e atividades voltadas para esse fim, é possível que, agora, a equipe da área de gestão de pessoas do PJERJ encontre a força política necessária e fundamental da Alta Administração para levar a termo os diversos projetos parcialmente implementados.

Nesse sentido, como o ciclo estratégico em curso terminará somente no ano de 2020, é cedo ainda para concluir o quanto ele será capaz de modificar relações de poder, cultura e comportamentos no interior das organizações, promovendo avanços no processo de Reforma do Judiciário. No momento, podemos apenas afirmar que pela primeira vez no CNJ³⁴ a temática é encarada tão de frente e de forma tão conceitualmente correta.

CAPÍTULO III - A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO PJERJ

▪ 3.1 - COMO TUDO COMEÇOU – BREVE HISTÓRICO

Podemos afirmar que, de forma explícita, o olhar crítico sobre o que comumente chamamos de função RH, ou seja, sobre os processos institucionais relacionados à gestão de pessoas no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, começou a partir da decisão de formalizar na estrutura organizacional uma área exclusiva para essa finalidade. Esse fato foi uma das consequências do diagnóstico realizado pela consultoria da Fundação Getúlio Vargas, contratada para auxiliar a Alta Administração no projeto de modernização institucional.

Naquela oportunidade, em 2002, o projeto focalizou a Secretaria de Administração, na qual estavam vinculados diversos processos de trabalho relacionados à logística, à tecnologia da informação e, também, à gestão de pessoas. O estudo realizado pela equipe de consultores resultou no desdobramento da referida Secretaria em duas outras: uma delas exclusiva para a coordenação da gestão de pessoas e outra para a coordenação dos processos

³⁴ Digo “pela primeira vez no CNJ” porque na esfera federal a gestão por competências está estabelecida há dez anos e encontra seu marco legal no *Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>.

de trabalho relacionados à logística institucional, incluindo licitações e compras, contratos, infraestrutura operacional etc.

Em uma segunda fase, que transcorreu durante o ano de 2003, a equipe de consultores e a Administração Superior concentraram os seus esforços na implementação das novas Secretarias, assim como no redesenho da estrutura organizacional da Área Administrativa do PJERJ.

No dia 08/12/2003, Dia da Justiça, foi publicada a Resolução OE 15/2003³⁵, que aprovou a nova estrutura organizacional do PJERJ, na qual constou pela primeira vez na história do Judiciário Fluminense uma unidade organizacional cujo objetivo era elaborar e implementar processos voltados para o desenvolvimento de pessoas. Tal unidade, vinculada à Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas, como passou a ser nomeada a Secretaria anteriormente criada, incluía dentre as suas atividades a identificação das barreiras impostas pela cultura organizacional, o diagnóstico do clima organizacional, o acompanhamento do desempenho dos profissionais em atuação e outros objetivos relacionados à gestão estratégica de pessoas.

A criação da área citada, nomeada Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, não levou a sua imediata implantação. O fato é que durante cerca de seis meses, não havia nem ao menos a sala física para iniciar suas atividades, e muito menos havia uma equipe com qualificação técnica para exercer as atribuições definidas e consideradas bastante atípicas à Administração Pública do PJERJ.

Os trabalhos foram iniciados apenas em maio de 2004, com a nomeação da primeira diretora daquele departamento recém-criado, que durante cerca de nove meses contou apenas com uma servidora em seu quadro funcional e com o apoio eventual de consultores da equipe FGV, que auxiliaram a estruturação dos primeiros projetos da área.

Doze anos depois, a área conta com uma equipe de cerca de trinta pessoas e ainda busca alavancar boa parte dos projetos pensados desde 2004, como a avaliação de desempenho por competências, ainda não implementada, e o Banco de Talentos, que teve seu projeto adaptado e em 2014 começou a

³⁵ Resolução nº 15/2003, do Órgão Especial. Publicada no Diário Oficial do Estado de 08/12/2003. Vêm sendo revisada desde então, com várias alterações.

gerar pequenos, porém importantes resultados para a criação de processos de seleção meritocráticos, baseados em competência.

A proposta desse estudo, no entanto, não é descrever detalhadamente a trajetória dessa área em especial, mas sim, analisar o resultado das práticas de gestão de pessoas que foram desenvolvidas e implementadas ao longo desses doze anos, com foco nos questionamentos propostos por Joel Souza Dutra (1996), no seu artigo sobre a utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos, a saber: qual o nível de influência da gestão de recursos humanos no processo de mudança organizacional? Em que medida as propostas de novas políticas e práticas de gestão de recursos humanos são realmente absorvidas pelas instituições e modificam a sua cultura organizacional?

Esses são os questionamentos centrais desse capítulo e definem parte da linha de análise da presente pesquisa. Dessa forma, a descrição e o histórico de implantação das novas práticas de gestão de pessoas no PJERJ, realizados a seguir, serão permanentemente tangenciados por essas reflexões.

▪ **3.2 – A ESCOLHA TEÓRICA DA CONSULTORIA FGV: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS**

Antes de iniciar a análise e descrição propriamente ditas das novas práticas de gestão de pessoas implantadas no PJERJ, nos últimos doze anos, é fundamental explicitar a base teórica sob a qual a consultoria da FGV, em 2004, pretendeu orientar o processo de modernização. A abordagem inspirou-se no chamado modelo de gestão estratégica de pessoas com foco em competências, considerado por diversos autores especialistas o mais eficaz para gerir pessoas e alavancar os resultados do planejamento estratégico de uma organização.

Essencialmente, a gestão de pessoas por competências considera que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de um indivíduo, e mais ainda, a integração entre esses três elementos, de maneira sinérgica, colocada à disposição de uma organização por meio da atuação competente de um profissional, pode levar essa mesma organização a alcançar os objetivos e os resultados planejados. No entanto, para que isso ocorra da melhor forma, é

preciso existir um conjunto de processos internos que capte, avalie, desenvolva e, principalmente, valorize as competências dos profissionais.

Assim, o modelo de gestão por competências, na sua integralidade, afeta e dirige a todos os subsistemas de RH, ou seja, recrutamento e seleção, capacitação e desenvolvimento, movimentação e progresso na carreira, avaliação e remuneração.

Nesse sentido, apesar da escolha teórica da FGV apontar para um modelo de gestão de pessoas que descortinava uma grande possibilidade de transformação na área, a proposta de modernização em 2004, utilizou os princípios da gestão por competências com muitas limitações, afetando de forma bastante tangencial apenas o sistema de capacitação do PJERJ, que à época já contava com uma significativa estrutura, representada pela Escola de Administração Judiciária (ESAJ), em atuação há mais de quinze anos na Instituição.

Por esse motivo, acredito, o principal consultor à frente dessa etapa do projeto sempre enfatizava que estávamos buscando construir um sistema de gestão “de competências” e não, “por competências”. Na verdade, isso apenas significava dizer que as competências identificadas, e registradas nas Matrizes, não afetariam nem a movimentação de pessoas e muito menos as remunerações. Seriam utilizadas tão somente para identificar a capacitação necessária para profissionais que já ocupavam determinada posição na organização, o que do ponto de vista teórico era admitir que as pessoas não possuíam, em termos de desempenho, nem ao menos os conhecimentos e habilidades mínimos para a realização das atividades previstas para os seus postos de trabalho.

Assim, naquele momento, não era cogitada a possibilidade de utilizar o modelo de gestão com foco em competências na sua integralidade, não se estabelecendo subprocesso algum que afetasse, por exemplo, a nomeação para cargos de confiança e funções gratificadas, ou mesmo a remuneração dos servidores.

Quanto ao impacto na capacitação, nos primeiros anos do projeto, as matrizes de competência pouco ou nada afetaram os sistemas de disponibilização de cursos na Escola de Administração Judiciária (ESAJ), por diversos motivos. Em primeiro lugar, porque o modelo, na sua construção, ficou

limitado ao novíssimo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, em implantação. Em segundo lugar, porque a ESAJ já atuava no PJERJ há mais de quinze anos e possuía, não apenas um *modus operandi* já definido, mas também um sistema informatizado próprio e bastante inflexível, que não permitiu realizar de imediato as modificações necessárias nos seus critérios, regras e classificações internas. Isso teria garantido, minimamente, a integração entre o mapeamento de competências registrados nas matrizes de cada papel profissional e os cursos disponibilizados aos mais de dez mil servidores, à época. Um terceiro ponto, diz respeito ao fato de que, no curso do projeto, com a intenção de levar todos os servidores à ESAJ, elaborou-se e publicou-se uma nova norma administrativa, a Resolução CM 12/2012³⁶, que vinculou a realização de 30 horas anuais em cursos à progressão e promoção na carreira. O fato obrigou não apenas os servidores à inscreverem-se em cursos todos os anos, independente da sua temática, como lançou à ESAJ o desafio de ofertar vagas em ações de capacitação a cada um dos mais de dez mil servidores em atuação, a cada novo ano.

Essa nova norma, bem intencionada e que objetivava levar os profissionais em atuação a participar de cursos voltados para sua atualização, descolou ainda mais a ESAJ do projeto de gestão por competências, pois valorizou a quantidade de horas de participação em cursos, sem considerar a necessidade individual, verificada por meio das avaliações ou por meio da identificação de competências profissionais, que nessa época, estava limitada a um pequeno grupo de servidores do projeto-piloto, nas áreas em processo de certificação ISO 9001.

Essas e outras questões também relevantes, que limitaram a utilização dos princípios do modelo de gestão por competências serão mais profundamente abordadas nos itens seguintes, que tratam de cada prática individualmente.

³⁶ Substituída em 2013, pela RESOLUÇÃO CM13/2013 e em 2016 pela RESOLUÇÃO CM07/2016, que tornou facultativo ao servidor a acumulação de pontos por meio de horas em capacitação, para fins de progressão e promoção.

3.3 - AS PRÁTICAS IMPLANTADAS EM GESTÃO DE PESSOAS NO PJERJ E SUA EFETIVIDADE

O desenvolvimento e a implementação das práticas consideradas estratégicas para a gestão de pessoas no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro não seguiram um planejamento previamente estabelecido e tampouco integrado aos processos de gestão de pessoas já existentes na Instituição. Ao contrário, o que foi possível desenvolver e implementar decorreu do que comumente classifica-se na Administração Pública como “janela de oportunidade”, ou seja, vez ou outra, um fato político ou uma demanda específica gerada por novas administrações que assumem a Presidência da Casa, abria uma dessas janelas e gerava uma oportunidade para um breve avanço de um dos subsistemas da área de desenvolvimento de pessoas.

Assim, pode-se afirmar que as novas práticas surgiram desassociadas de um macroplanejamento estratégico da área de gestão de pessoas. Esse fato, por si só, cria uma série de dificuldades e pode ser considerado, sem sombra de dúvidas, um dos principais obstáculos para o alcance da efetividade dessas atividades, uma vez que a coerência interna dos modelos de gestão e a sua integração com os demais elementos da administração são considerados requisitos fundamentais pelos teóricos especialistas para o sucesso dessas iniciativas.

Joel Dutra, por exemplo, afirma que todos os processos de gestão administrativa se baseiam em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas que balizam decisões e comportamentos, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e da sua relação com o ambiente externo (1996, p.155). Dessa forma, para gerenciar os profissionais lotados nas diferentes serventias e cargos que constituem o PJERJ, seria essencial delinear um modelo de gestão coerente por meio de políticas e práticas integradas, antes de implementar projetos isolados que afetam um ou outro subsistema de gestão de pessoas, mas não modificam o modelo de atuação institucional como um todo.

Exemplificando a questão, para elucidar a afirmação acima, imagine de um lado estabelecer requisitos de formação acadêmica, experiência profissional e competências para todos os papéis profissionais, funções e cargos em

comissão da Instituição, com o objetivo de orientar a capacitação e o desenvolvimento dos profissionais, porém, de um outro lado, não considerar esses mesmos requisitos no momento da escolha e nomeação dos profissionais que ocuparão essas posições. Esse é um típico exemplo da incoerência interna do modelo de gestão de pessoas, que conflita a prática de capacitação com a lógica não meritocrática estabelecida para nomear profissionais às posições estratégicas para a Instituição.

Assim, percebe-se que, em especial, as práticas relacionadas às tentativas de estabelecer uma gestão de pessoas meritocrática, em sua quase totalidade, padeceram desta mesma incoerência interna ao longo dos últimos doze anos e, não por acaso, sofreram mudanças ou adaptações para que não “ferissem” a cultura existente ou porque uma das “janelas de oportunidade” abertas em determinado ciclo de gestão, fechou-se no ciclo seguinte. Fato bastante conhecido e comumente classificado por inúmeros autores como típica descontinuidade administrativa da esfera pública.

Nesse sentido, objetivando aprofundar essa compreensão e para avançar no debate sobre o alcance e a efetividade das novas práticas de gestão de pessoas, a seguir, cada uma delas será descrita e analisada à luz das resistências e adaptações que sofreram, assim como, dos princípios e conceitos teóricos que norteiam à gestão estratégica de pessoas.

a) Mapeamento de Competências (2004)

O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DEDEP) iniciou suas atividades no mesmo ano em que a Instituição havia tomado a decisão, por orientação da consultoria da Fundação Getúlio Vargas, de aplicar a NBR ISO 9001:2000 para a implementação de sistemas de gestão da qualidade em três unidades do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, o que foi ampliado gradativamente ao longo dos anos seguintes, alcançando-se cerca de cinquenta e seis unidades, entre áreas administrativas e judiciárias.

O projeto em questão foi a primeira “janela de oportunidade” para atuação do novo departamento de desenvolvimento de pessoas, uma vez que um dos itens obrigatórios da NBR ISO 9001 (item 6.2.2) apontava diretamente para a chamada gestão por competências, ou seja, estabelecia a necessidade de

identificar e mapear as competências de todos aqueles profissionais que afetassem a qualidade do serviço prestado.

Assim, o recém-criado DEDEP foi convocado a participar do projeto como área de apoio ao atendimento daquele item específico da norma, mesmo que no momento não contasse com estrutura física ou equipe qualificada para a tarefa.

As primeiras atividades nesse sentido foram realizadas com o apoio da equipe de consultores da FGV e resultaram na elaboração das chamadas 'Matrizes de Competências e Requisitos do PJERJ', nas quais foram listadas a formação acadêmica, a experiência profissional (considerando anos de atuação em determinadas áreas) e os cursos considerados obrigatórios ou recomendados para cada papel profissional existente na Instituição.

Cabe ressaltar, que a elaboração das Matrizes de Competências havia sido iniciada antes mesmo das atividades do DEDEP, ainda em 2003, pois tratava-se de um dos produtos a ser entregue pela consultoria contratada. Assim, a equipe consultora, com o apoio da Escola de Administração Judiciária e da Assessoria de Desenvolvimento Institucional, reuniu grupos de servidores de cada papel profissional para realização de entrevistas coletivas estruturadas, nas quais mapeou-se, com base em listas pré-definidas, o grau de exigência de cada requisito ou curso (1-obrigatório, 2-recomendado).

O resultado desse mapeamento gerou uma extensa quantidade de informações, que foi inserida em um banco de dados "caseiro", meses depois, criado no aplicativo Access pela equipe em atuação do próprio departamento, e não pela área de Tecnologia da Informação do PJERJ.

A breve descrição do contexto em que essa prática foi estabelecida visa apenas demonstrar a precariedade da estrutura tecnológica e de recursos humanos disponíveis na ocasião, para o início das atividades do DEDEP. O fato, somado à demanda por atuação em um projeto de certificação ISO9001 de curtíssimo prazo, certamente prejudicou a elaboração de um macroplanejamento adequado à implantação das atividades previstas para a área, listadas na Resolução 15/2003 que a criou.

Durante dez anos, apesar das Matrizes de Competências alcançarem praticamente todos os papéis profissionais da organização, o mapeamento de competências junto às chefias e servidores ficou limitado às competências técnicas e às poucas unidades inseridas no projeto de certificação.

Na aplicação do instrumento elaborado para o mapeamento de competências, a equipe técnica do DEDEP, desde 2004, buscou conciliar o atendimento ao item 6.2.2 da NBR ISO 9001 ao subsistema de RH voltado para o desenvolvimento continuado dos profissionais do PJERJ. Isso significa dizer que o mapeamento foi estabelecido não como um processo único e estanque de avaliação do profissional que ingressa em uma unidade certificada, mas sim, como um processo cíclico, anual, que a cada vez que era realizado gerava um plano de desenvolvimento de competências individual para o ano seguinte.

Os ciclos de mapeamento individual de competências, nas áreas certificadas, ocorriam geralmente entre os meses de setembro e outubro e seus resultados eram consolidados pelo DEDEP manualmente, uma vez que não há sistema informatizado para essa atividade, e encaminhados à Escola de Administração Judiciária para servir como insumo ao processo de planejamento da grade de cursos para o ano seguinte.

Teoricamente, o modelo descrito acima não fere em nada os princípios básicos estabelecidos para o desenvolvimento de pessoas em uma organização. No entanto, foram inúmeras as inadequações verificadas ao longo dos anos em que o DEDEP manteve o atendimento ao item 6.2.2 da NBR ISO 9001 inserido na mesma prática estabelecida para o desenvolvimento continuado dos profissionais do PJERJ.

O grupo de servidores alcançados por essa prática, que não representava 10% da Instituição, pouca relevância dava ao processo, não o percebendo de forma alguma como uma ferramenta de apoio à gestão de pessoas, mas antes como um amontoado de formulários a ser preenchido, que gerava trabalho extra e era desprovido de significado, servindo apenas para evitar apontamentos de não-conformidades em auditorias da qualidade.

Nenhuma das inúmeras atividades de conscientização realizadas pelo DEDEP, com ou sem a parceria da Escola de Administração Judiciária, ou mesmo as inúmeras adaptações realizadas no procedimento e nos formulários ao longo de dez anos, foram efetivas no sentido de modificar esse comportamento e percepção a respeito da nova prática.

Se, por um lado, as chefias percebiam que a atividade de preenchimento dos formulários para mapeamento das competências dos servidores, de fato, não gerava nenhuma consequência na vida funcional de qualquer profissional,

servindo exclusivamente como evidência documental de atendimento ao item 6.2.2 da NBR ISO 9001, em auditorias. Por outro lado, refutavam a ideia de utilizar a prática como ferramenta auxiliar para a gestão da capacitação e desenvolvimento das equipes sob sua coordenação, considerando o procedimento burocrático e inadequado.

Esse momento do projeto deixou evidente, por diversas vezes, o grande número de servidores em posição de chefia ou liderança que não reconhecia dentre as suas responsabilidades à gestão de pessoas e seus desdobramentos. Muitos desses profissionais, no curso da implantação da nova prática, demonstraram-se surpresos e indagavam às equipes técnicas do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas sobre a maneira pela qual poderiam avaliar as competências de suas equipes ou porque seriam eles, e não psicólogos da área de RH, a “descobrir” o que cada profissional sabia ou não realizar.

Essas ocorrências demonstraram que as pessoas a quem chamávamos de “gestor” e a quem entregávamos as ferramentas recém-criadas para auxiliar à gestão de pessoas, definitivamente, não estavam preparadas para tal. Não se tratava tão somente de uma inadequação de procedimentos ou da falta de integração entre as práticas de gestão. Havia um desconhecimento generalizado sobre o papel das lideranças, em especial no que diz respeito a atuação que agora era incentivada, ou seja, uma atuação voltada para a liderança educadora e desenvolvedora de pessoas.

Um outro aspecto a ser considerado está associado ao fator cultural, que em nada favoreceu uma atuação desse grupo no sentido proposto. A falta de reconhecimento do papel das lideranças também advinha do fato de muitos desses profissionais em posição de chefia terem alcançado essas posições por mero acaso ou por indicação. A Instituição, à época e ainda hoje, não possuía um processo meritocrático estabelecido para nomeação de servidores a posições de liderança. Isso, certamente, tornava mais difícil a legitimidade desse indivíduo para avaliar e registrar a competência dos demais integrantes da equipe, que amanhã, por questões políticas ou indicações, poderiam tornar-se os “novos líderes”. O fato, obviamente, constrangia e tirava força do gestor em atuação, fazendo com que ele encarasse as funções de gestão de pessoas de forma muito cuidadosa e até pouco profissional.

Podemos afirmar que as inadequações também se originaram das não-conformidades apontadas em auditorias no item 6.2.2. Os gestores, por muitas vezes ou deixavam de cumprir o procedimento ou o faziam de forma inadequada, desconectada do desempenho real verificado no dia a dia de cada profissional. Em resumo, quase todos os formulários apontavam que os indivíduos apresentavam todas as competências consideradas necessárias para o desempenho da função, apenas porque existia o receio de que, apontando-se a realidade, a auditoria poderia compreender que o item 6.2.2 não estava atendido. Isso agravou-se ao longo dos anos, fazendo com que o procedimento perdesse completamente seu objetivo maior, ou seja, gerar planos de desenvolvimento individuais.

Apenas em 2014, o DEDEP modificou os procedimentos de forma definitiva e criou práticas específicas para cada finalidade, ou seja, o atendimento ao item 6.2.2 da NBR ISO 9001 passou a ser estabelecido pela prática de recepção de novos funcionários na unidade. Já o processo de mapeamento de competências, que objetivava fomentar a educação continuada, passou a ser realizado em um processo à parte, que foi imediatamente ampliado para toda a Instituição e gerou um relatório de dados mais significativo, em termos percentuais, para orientar a elaboração da programação de cursos da Escola de Administração Judiciária.

No entanto, esse mapeamento foi feito observando-se as equipes de cada unidade, por meio da aplicação de formulários encaminhados por e-mail, e não com base em avaliações individuais, como orienta a literatura sobre gestão por competências. Isso decorreu da ausência de sistemas informatizados à disposição da área, o que inviabilizou a implementação de avaliações individuais para mais de 15.000 profissionais.

A partir desse momento, o modelo de Gestão de Pessoas por Competências do PJERJ foi formalizado e passou a compreender as competências organizacionais, as competências comportamentais e as competências técnicas (gerais e específicas), conforme esquema a seguir:



Figura 32 - Esquema resumo do modelo de gestão por competências estabelecido na RAD-DGPES-068 – Rev.02.

Na rotina administrativa que estabeleceu o procedimento de mapeamento de competências para toda a Instituição, seguem listadas as seguintes definições:

Termo	Definição
Competência	Atributos pessoais e capacidade demonstrados para aplicar conhecimentos e habilidades.
Competências Técnicas	São os conhecimentos e habilidades necessários para que os servidores realizem suas atividades.
Competências Comportamentais	São atitudes e comportamentos que possibilitam ao servidor desempenhar da melhor forma possível seu papel na unidade e contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.
Competências Organizacionais	É um conjunto de habilidades, tecnologias e culturas capaz de gerar um valor diferenciado para os servidores e usuários da organização e para a sociedade.
Gestão por Competências	Sistema de gestão que visa identificar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização.

Tabela 1 – Definições estabelecidas pelas rotinas voltadas para a gestão por competências no PJERJ (2016).

Assim, a RAD-DGPES-069 criou um procedimento anual, realizado pelos gestores de todas as unidades do PJERJ, através de um questionário que tem como base as Matrizes de Competências Técnicas.

Os resultados dos mapeamentos geram os insumos para a realização da programação de cursos da Escola de Administração Judiciária da Diretoria-Geral

de Gestão de Pessoas (DGPE/ESAJ) e para a elaboração dos Planos de Desenvolvimento de Competências Institucionais.

No primeiro ano em que esse novo procedimento foi realizado, à adesão das unidades foi significativa e, após a consolidação das informações recebidas o DEDEP gerou um relatório que apresentou graficamente as competências técnicas que mais demandadas pelos gestores, conforme exemplificado no gráfico abaixo:

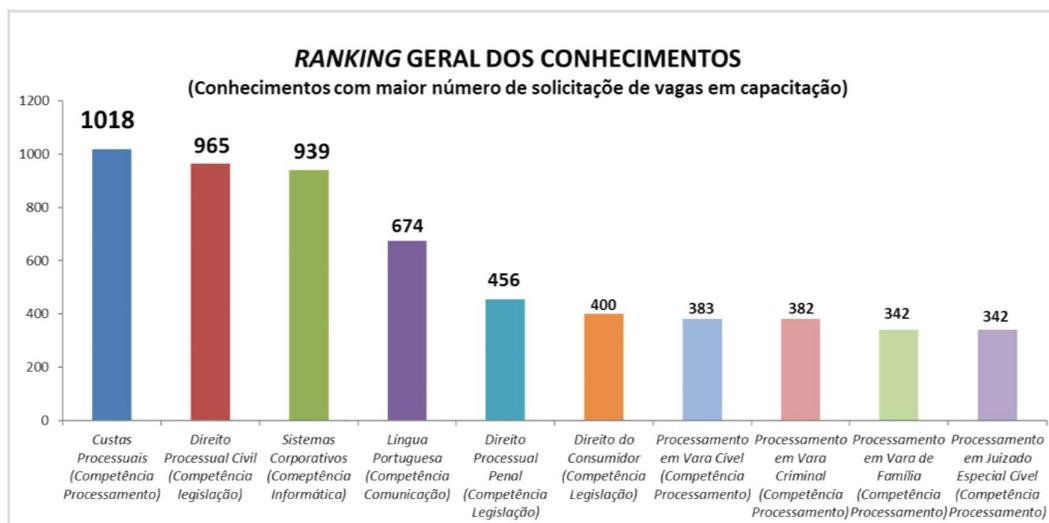


Figura 33 – Ranking geral dos conhecimentos técnicos que magistrados apontaram como necessários em suas equipes, observando as matrizes de competências estabelecidas – resultado do processo piloto realizado em 2013.

Um dos aspectos importantes a ser descrito na prática implantada é que não é incomum que ao disponibilizar os cursos voltados para o desenvolvimento das competências apontadas no processo de mapeamento, a ESAJ não obtenha o quórum necessário para a confirmação da realização da turma. Esse fato, demonstra um aspecto nefasto da falta de coerência interna do modelo, que permite aos servidores inscreverem-se em qualquer curso que auxilie o desenvolvimento de competências constantes das matrizes relativas ao seu papel profissional, sem vinculá-los necessariamente àquelas competências apontadas como prioritárias ou necessárias no mapeamento prévio.

Há uma questão pragmática para o fato. Não há um sistema informatizado que vincule individualmente os profissionais a planos de desenvolvimento. Por outro lado, a grande maioria dos servidores deseja cumprir 30 horas de capacitação anualmente, para que suas progressões e promoções não sejam prejudicadas, já que há uma política institucional que regulamenta esse tema.

Por esse aspecto, os últimos anos tem demonstrado que os cursos realizados pela Escola de Administração acabam por se desconectar do modelo de gestão por competências, não colaborando efetivamente para o desenvolvimento dos profissionais na direção apontada pelos magistrados e gestores no mapeamento anual.

Um outro aspecto a ressaltar, diz respeito ao planejamento para mudanças. De acordo com a rotina implementada, as competências técnicas poderão ser atualizadas devido às demandas nomeadas institucionais, tais como: alterações das diretrizes, mudanças na estrutura organizacional, nas atribuições de determinado papel profissional, em procedimentos, em projetos estratégicos ou na implementação de novos sistemas informatizados.

Não existe, porém, um procedimento para identificar sistematicamente essas demandas junto as diversas diretorias e instâncias do PJERJ, gerando um vácuo significativo de informação para a área de gestão de pessoas, que percebe as mudanças quando já estão em curso. Essa falha substancial no modelo em questão, inviabiliza muitas vezes uma atuação estratégica, que implicaria planejar as mudanças sob o ponto de vista da gestão de pessoas.

Um exemplo atual desse aspecto na Instituição, é a ação para a implantação do processo eletrônico em todo o estado, que apesar de planejada em cronogramas específicos publicados pela área da Tecnologia da Informação, não considerou a necessária integração com a atuação da área de gestão de pessoas, o que do ponto de vista estratégico é prejudicial à Instituição.

Qualquer processo de mudança institucional, em especial os de grande porte, deve sempre demandar a área de desenvolvimento e treinamento, que deverá planejar e promover antecipadamente ações voltadas para a preparação dos profissionais para a mudança que se pretende realizar.

Obviamente, isso ocorre em Instituições nas quais não apenas a área de Gestão de Pessoas busca essa atuação estratégica por meio de processos previamente estabelecidos e formalizados, mas também em organizações onde o planejamento estratégico é uma prática consolidada e que detém força política para orquestrar mudanças institucionais.

Nesse aspecto, o PJERJ apesar de ter formalizado o seu planejamento estratégico, com base em metodologias reconhecidas para essa finalidade, como o *BSC (Balance Score Card)* e a gestão de projetos, e ainda, contar com

uma área técnica que apoia operacionalmente e estrategicamente esse processo, não podemos afirmar que detenha a força política para levar a termo a estratégia organizacional.

O fato é que as áreas de desenvolvimento organizacional e de desenvolvimento de pessoas frequentemente atuam a reboque das mudanças, de fato estratégicas, coordenadas por diversos núcleos de poder dispersos na Instituição. Isso é uma característica arraigada da cultura administrativa, ou seja, apesar de existir na estrutura organizacional áreas especialistas em temáticas relacionadas à Administração, as decisões mais importantes e impactantes para os rumos institucionais costumam ocorrer nos gabinetes e entre os integrantes de comissões diversas, formadas em sua maioria por magistrados, que compõem o grupo político de determinada gestão.

Ainda que, por muitas vezes, haja servidores das áreas técnicas presentes ou nomeados na composição dessas comissões, dificilmente possuem força política para orientar as decisões.

Considerando o breve histórico da prática apresentada e os desafios enfrentados para sua implantação, podemos afirmar que depois de doze anos da criação das Matrizes de Competência, a utilização do instrumento permaneceu limitada a mero levantamento das necessidades de competências técnicas necessárias à realização das atividades costumeiras da organização e sua aplicação, pouco divulgada e compreendida entre gestores e servidores, em especial aqueles que atuam na área fim, pouca ou nenhuma efetividade obteve para modificar comportamentos, auxiliar gestores na sua tarefa de avaliar e orientar sua equipe e tampouco conseguiu contribuir para dar transparência aos profissionais sobre o que a Instituição espera deles, não contribuindo, assim, para a melhoria do desempenho dos indivíduos em atuação.

A conclusão não significa afirmar que todo o trabalho realizado até aqui foi em vão, significa apenas reconhecer que o mapeamento hercúleo e eminentemente técnico estabelecido para gerar dados e estatísticas sobre conhecimentos que os profissionais do PJERJ precisam desenvolver não deve estar desconectado da vida funcional desses indivíduos, como algo que ocorre à parte, sem significado, sem consequências. Esse isolamento gera o enfraquecimento da prática e inviabiliza, por completo, sua possibilidade de influenciar a ação dos indivíduos e dos gestores, fazendo com que percebam

que a Instituição valoriza e incentiva a aquisição e desenvolvimento de competências.

b) Matriz de Requisitos

As primeiras matrizes, criadas com o auxílio da consultoria da FGV, em 2003 e 2004, eram chamadas matrizes de requisitos e competências e contemplavam esses dois elementos. Com o passar dos anos, a equipe técnica do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas percebeu que seria mais adequado, do ponto de vista técnico e prático desmembrar esses dois instrumentos que eram utilizados com nível de exigência e finalidade diversos. Assim, a Matriz de Requisitos passou a ser o instrumento exclusivo no qual estão relacionados tempo de experiência e requisitos acadêmicos para cada cargo comissionado ou função gratificada.

No primeiro ano do mapeamento dos requisitos por cargo comissionado, função gratificada ou papel profissional, com a presença da consultoria da FGV, a preocupação foi definir como obrigatórios cursos de graduação ou especialização que guardassem afinidade com as posições mapeadas. Assim, exigia-se formação acadêmica na área de direito para profissionais que atuassem em posições estratégicas ligadas às Assessorias Jurídicas dos Gabinetes das Diretorias-Gerais ou, por exemplo, exigia-se um curso de graduação ou especialização vinculado à área de finanças ou contabilidade, para diretores ocupantes de funções estratégicas na Diretoria-Geral de Planejamento, Controle Orçamentário e Finanças. No entanto, em menos de um ano, o grau de exigência foi reduzido a “curso superior”, em qualquer área, e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas foi orientado a baixar o nível de exigência dos requisitos antes considerados “nível 1 - obrigatórios”, para “nível 2 - recomendados”.

Isso ocorreu porque naquela oportunidade, as auditorias de certificação ISO 9001 verificaram que diversos diretores não cumpriam os requisitos obrigatórios estabelecidos nas matrizes e apontavam o fato, nos relatórios de auditorias, como não-conformidades. Assim, ao invés de promover planos de desenvolvimento para os ocupantes das posições estratégicas ou movimentá-

los de função, a Instituição optou por diminuir o grau de exigência registrado nas matrizes.

Mesmo assim, e apesar da publicação de Ato Normativo (09/2005), pelo Presidente Sérgio Cavalieri (2005/2006), que determinava a observância das matrizes para fins de nomeação, durante cerca de dez anos, os requisitos obrigatórios ou recomendados continuaram a ser ignorados nos processos de designação de pessoas para posições consideradas estratégicas para a Instituição. Como comumente ocorre na Administração Pública, e no Brasil, o ato “não pegou” e as matrizes de requisitos tornaram-se um instrumento cuja única utilidade era auxiliar o atendimento de parte do item 6.2.2 da NBR ISO 9001 nas auditorias de certificação externa, pouco ou nada contribuindo para orientar o crescimento ou desenvolvimento dos profissionais do PJERJ.

Quase dez anos depois, uma oportunidade de resgate do instrumento surgiu na gestão da Presidente Leila Mariano (2013/2014), que pessoalmente se empenhou para aprovar junto ao Conselho da Magistratura a Resolução 05/2014 que estabeleceu critérios para ocupação de cargos de provimento em comissão e funções gratificadas no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Na Resolução foram considerados os cargos em comissão com atribuições de direção, chefia e assessoramento, e entre as motivações listadas, constaram a conveniência de instituir requisitos objetivos que conciliassem a complexidade das atribuições com o grau de escolaridade e a qualificação profissional dos ocupantes desses cargos e funções, além da necessidade da adoção de medidas que viabilizassem a implantação de um novo modelo de Gestão por Competências no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Assim, em seu artigo 1º, a Resolução 05/2014, estabeleceu o seguinte:

Art. 1º - É requisito de nomeação para os cargos de provimento em comissão de direção e assessoramento superiores, S-DAS, das áreas jurisdicional e administrativa, no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, diploma de curso superior, preferencialmente respeitando-se as recomendações de formação acadêmica e experiência profissional estabelecidas nas Matrizes de Competências.

§ 1º Os cargos de provimento em comissão de que trata o caput, vinculados aos órgãos julgadores, serão preferencialmente ocupados por pessoa com formação acadêmica em Direito.

§ 2º Aplica-se o disposto no caput aos cargos de provimento em comissão de direção geral, S-DG, e chefia de gabinete, S-CG.

Art. 2º É requisito de designação para função gratificada de chefia e assistência intermediárias, S-CAI, das áreas jurisdicional e administrativa, e para a função comissionada de Secretário de Juiz, no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, nível médio de escolaridade, bem como, quando exigível, curso técnico compatível com as atribuições da função, preferencialmente respeitando se as recomendações de formação acadêmica e experiência profissional estabelecidas nas Matrizes de Competências.

Parágrafo único. As funções gratificadas de que trata o caput, vinculadas aos órgãos julgadores, serão preferencialmente ocupadas por servidor com formação acadêmica em Direito.

Art. 3º As nomeações para os cargos de provimento em comissão de direção e assistência intermediárias, S-DAI, das áreas jurisdicional e administrativa, deverão observar a habilitação específica para o cargo.

Art. 4º Os servidores integrantes das carreiras do Quadro Único de Pessoal do Poder Judiciário somente poderão ser nomeados para os cargos de provimento em comissão e designados para as funções gratificadas de que tratam os artigos anteriores, se preencherem os requisitos obrigatórios relativos à escolaridade e formação técnica ou acadêmica.

Parágrafo único. Aplica se o disposto no caput aos profissionais e demais servidores públicos que forem nomeados para cargo de provimento em comissão, e aos servidores públicos estaduais que forem designados para as funções gratificadas nas hipóteses previstas em lei.

Art. 5º O provimento dos cargos em comissão de cada diretoria geral integrante da estrutura organizacional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, será reservado no mínimo de setenta e cinco por cento, exclusivamente, para os servidores ocupantes de cargo efetivo do Quadro Único de Pessoal.

Parágrafo único. O disposto no caput poderá ser dispensado, a critério da Administração, desde que observada a reserva de vagas estabelecida no art. 9º, caput e parágrafo único, da Lei nº 4.620, de 11 de outubro de 2005.

Art. 6º Serão estabelecidos procedimentos documentados em Rotinas Administrativas (RAD) para o cumprimento integral das disposições desta resolução.

Parágrafo único. Poderá ser estabelecido, a critério da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, plano de capacitação obrigatório para o desenvolvimento do ocupante de cargo ou função de confiança mencionados nesta resolução, que não apresentar as recomendações de formação acadêmica estabelecidas nas Matrizes de Competências.

Art. 7º Os requisitos estabelecidos nesta resolução para a ocupação de cargos e funções de confiança não afastam a necessidade de observância de outras condições, estabelecidas em lei, regulamento ou ato administrativo.

Art. 8º Ficam ressalvadas as nomeações e designações anteriores à entrada em vigor da presente resolução.

Art. 9º Esta resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 03 de abril de 2014
Desembargadora LEILA MARIANO Presidente.
(O grifo é meu)

Em suma, a Resolução reeditou com mais ênfase o que estava estabelecido no Ato 09/2005, atribuiu mais força política aos requisitos obrigatórios estabelecidos nas matrizes, que continuaram limitados a nível superior em qualquer área ou nível médio, e abriu algumas janelas para que a área de Gestão de Pessoas estabelecesse planos obrigatórios para o desenvolvimento de profissionais em posições consideradas estratégicas para a organização. Por outro lado, ao utilizar repetidamente a palavra '*preferencialmente*' também abriu diversas brechas para o não atendimento daquilo que as matrizes definem em termos de formação acadêmica e experiência profissional específicas, que se mantiveram como meras recomendações.

A nova diretriz pode ser considerada mais um pequeno e limitado passo. E o fato é que, após a publicação da Resolução 05/2014, a Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas estabeleceu em rotina administrativa própria quais os documentos que comprovam o atendimento aos requisitos obrigatórios, para nomeação em cargos de provimento em comissão de direção e assessoramento superiores (S-DAS), de direção-geral (S-DG) e chefia de gabinete (S-CG), bem como para designação para função gratificada de chefia e assistência intermediárias (S-CAI), que atualmente são verificados conforme os procedimentos descritos na RAD-DGPES-059 - *Gerenciar Provimento da Estrutura de Cargo em Comissão e Função Gratificada do PJERJ*.

A nova rotina também estabeleceu que os servidores indicados para cargo comissionado ou função gratificada com atribuição de gestão, tais como, chefes, diretores e assessores de diretores devem ser entrevistados e orientados pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DEDEP), antes da publicação de suas nomeações, criando-se a partir daí o chamado Programa SER GESTOR.

O objetivo, nesse caso, é realizar um breve levantamento do perfil profissional do indivíduo, comparando-o com os requisitos recomendados e as competências técnicas e comportamentais previstas para a posição em que o profissional vai atuar. Assim, elabora-se uma pequena proposta de plano de

desenvolvimento e incentiva-se o profissional e executá-lo de forma proativa, sem nenhum outro processo estabelecido para o acompanhamento, apoio ou controle dessa busca facultativa pela aquisição dos requisitos de formação acadêmica recomendados ou pelo desenvolvimento das competências estabelecidas.

Dessa forma, as atividades de nomeação para posições estratégicas para a organização, continuam, do ponto de vista prático, a desconsiderar a verificação prévia de competências, formação acadêmica específica e experiência profissional. Não influenciando de nenhuma forma a escolha de profissionais pela Alta Administração.

Vale ressaltar, que o processo de entrevista e elaboração de planos de desenvolvimento é válido apenas para as posições estabelecidas na estrutura administrativa do PJERJ, não abarcando os Chefes de Serventia ou Secretários em atuação na primeira instância. E, ainda, que o DEDEP excluiu do processo de entrevista os servidores indicados para cargo comissionado de Chefe de Gabinete e de Diretor-Geral e aqueles servidores nomeados para função gratificada (símbolos CAI-03, CAI-04 e CAI-05).

MATRIZ DE REQUISITOS - DGPEs

UNIDADE ORGANIZACIONAL	CARGO FUNÇÃO	Símbolo	Formação Acadêmica Obrigatória (Res. 05/2014)	Formação Acadêmica Recomendada	Tempo de Experiência Recomendado
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS	Diretor Geral	DG	Nível Superior	Graduação em Direito ou Administração ou Pós-Graduação em Gestão Pública ou Gestão de Pessoas ou área afim.	5 anos na área de atuação
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS	Assistente IV	CAI-6	Nível Médio	Nível Superior	3 anos na área de atuação
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS	Assistente IV	CAI-6	Nível Médio	Nível Superior	3 anos na área de atuação

Figura 34 – Trecho de uma Matriz de Requisitos para demonstração de itens obrigatórios e recomendados.

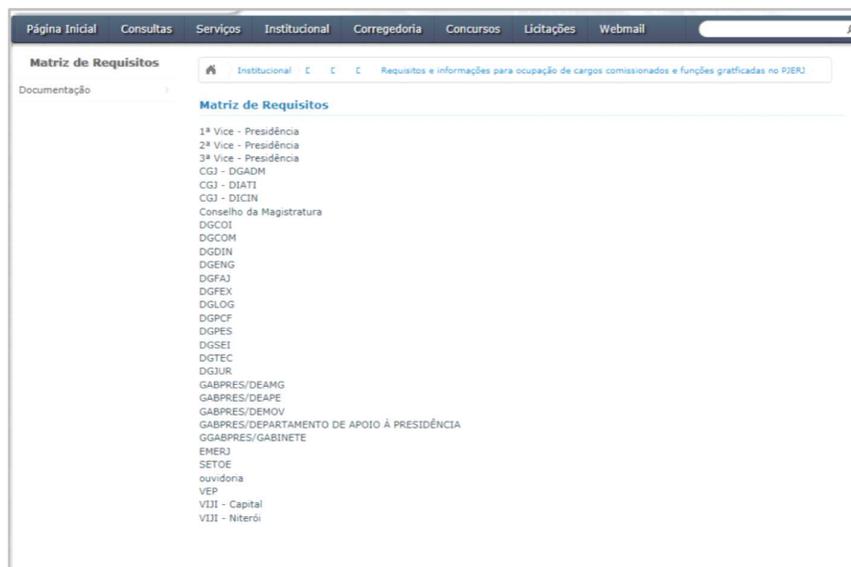


Figura 35 – Página na intranet do PJERJ onde foram disponibilizadas as Matrizes de Requisitos de cada uma das áreas existentes na estrutura organizacional do PJERJ.

Observa-se que o instrumento em análise, se atualizado regularmente, para guardar o máximo de coerência entre os requisitos exigidos ou recomendados e as atividades e responsabilidades definidas para cada posição na Instituição, poderia auxiliar de forma significativa a nomeação de pessoas, fazendo desse processo um fator de sucesso para o PJERJ.

No entanto, apesar do rico conjunto de dados à disposição da organização, o processo de nomeação continua eminentemente político e a escolha dos profissionais para as posições mais estratégicas da organização, como Diretorias-Gerais e Diretorias de Departamentos é realizada de maneira que se pode classificar como típica da Administração Pública Brasileira, ou seja, indicações baseadas em relações pessoais e descontinuidade.

Isso não significa afirmar que os profissionais nomeados por esses critérios de pessoalidade não tenham apresentado um bom desempenho ou gerado resultados importantes para a Instituição. Significa apenas afirmar que não foi através de um sistema integrado e estratégico de gestão de pessoas, que valoriza o mérito e a história de cada indivíduo na organização, que os nomeados alcançaram as posições de liderança e de maior remuneração.

Esse aspecto, em especial, da implantação de práticas estratégicas em gestão de pessoas, tem implicações muito importantes, que merecem ser aprofundadas. Em primeiro lugar, a manutenção da prática tradicional de

nomeações reforça no imaginário da organização a crença de que para crescer profissionalmente no PJERJ não são a qualificação acadêmica ou a experiência que importam, mas quem o indivíduo conhece. Isso ratifica a cultura administrativa dominante, que acaba por refutar as tentativas de estabelecer práticas de gestão de pessoas meritocráticas, baseadas em qualificação, experiência e desempenho.

Esse fato demonstra que a cultura da Casa recorrentemente mais condiciona, do que é condicionada pelos novos processos e instrumentos de gestão, que se tornam burocráticos e passam a ter pouco ou nenhum impacto na vida funcional dos profissionais em atuação.

Do ponto de vista motivacional, a ausência de processos claros, transparentes e meritocráticos para o crescimento profissional tem sido devastadora. Se por um lado, perceber que a Instituição não identifica e, portanto, não reconhece e valoriza seus talentos gera desestímulo e descomprometimento com os resultados, por outro, avigora a desconfiança presente entre os profissionais sobre a sua invisibilidade institucional, ou seja, todos sabem que o seu desempenho, as suas competências ou a sua qualificação não estão sendo registrados pela organização. E de fato, não estão.

Isso, porque além dos aspectos culturais, já comentados, alguns fatores objetivos contribuem para essa ausência de históricos profissionais, a saber: a) não existe um sistema informatizado de gestão de pessoas, que reúna e disponibilize para todos, os registros de qualificação e experiência dos profissionais (algo que poderia ser sanado com um tipo qualquer de *LinkedIn* interno, ou seja, um banco de currículos padronizados); b) não existe nenhum processo de avaliação por objetivos ou por competências implantado, que seja informatizado, de forma a gerar e tornar disponíveis os resultados anuais sobre o desempenho dos profissionais; c) não estão estruturados processos para a certificação de competências profissionais, que permitiriam ao indivíduo receber da própria Instituição o reconhecimento formal sobre as suas habilidades ou saberes.³⁷

³⁷ A Diretoria-Geral de Gestão Estratégica - DGESP (antiga DGDIN – Diretoria-Geral de Desenvolvimento Institucional) e a Escola de Administração Judiciária - ESAJ criaram processos para formar auditores internos e instrutores internos, respectivamente, que muito se assemelham aos processos

A criação e disponibilização dessas ferramentas e processos pode auxiliar o estabelecimento de uma gestão de pessoas meritocrática, mas certamente seu uso permanecerá limitado enquanto prevalecer a lógica do personalismo, caracterizado pelo paternalismo, pelo domínio moral e econômico, pela busca de proximidade e afeto nas relações pessoais, todos tão constitutivos da cultura administrativa da Instituição. O que não é nenhuma prerrogativa do PJERJ, pois como afirmam Fisher, Dutra e Amorim (2009), a base da sociedade brasileira é fundada em relações sociais que são resultantes da antiga autoridade de um patriarca e das relações históricas estabelecidas entre senhores e escravos. Assim, o que conta na Instituição não é a figura do profissional, mas a malha de relações estabelecidas por ele, por sua família e pelos grupos de parentes e amigos, que criam graus variados de aproximação, levando a determinados privilégios. Ser amigo ou parente de alguém pode ser mais importante que atender a qualquer regra ou critério objetivo que venha a ser estabelecido pela organização.

c) Carreira, salários e cesta de benefícios

O processo de modernização da área de gestão de pessoas do PJERJ, de nenhuma forma ficou restrito às tentativas de estabelecimento de práticas voltadas à melhoria do desempenho profissional. Pelo contrário, a grande maioria dos Presidentes que estiveram à frente do PJERJ nesses últimos doze anos, com discursos de posse recorrentes sobre a valorização de servidores e magistrados, a compreendiam como sinônimo de aumentos de salários ou benefícios.

Nesse aspecto, muitos dos debates e estudos realizados pelas equipes técnicas da Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas, com imprescindível participação da Diretoria-Geral de Planejamento, Orçamento e Finanças, estiveram concentrados na implementação de novos benefícios e nas modificações das estruturas de carreira, progressão e promoção funcional.

de certificação de competências e poderiam, sem sombra de dúvidas, ter seus moldes reproduzidos para certificar outros tipos importantes de competências para o PJERJ.

Apesar de perceber a importância do assunto e a preciosa contribuição que adviria de um estudo sobre essa temática, não é objetivo deste trabalho aprofundar os aspectos técnicos e políticos que orientaram as mudanças nos Planos de Cargos e Salários dos Servidores do Judiciário Fluminense, ou a implementação dos novos benefícios a esse grupo funcional, mas sim buscar analisar em que medida essas ações foram consideradas pela Alta Administração como a melhor ou única forma de valorizar ou “motivar” os profissionais em atuação no PJERJ.

O quadro abaixo apresenta breve descrição dos benefícios que foram criados e disponibilizados aos profissionais do PJERJ, nos últimos doze anos.

Benefícios	Descrição
Auxílio - Adoção	É devido aos servidores, ativos ou inativos, que acolherem criança ou adolescente egresso de entidade de atendimento, mediante guarda, tutela ou adoção, nos seguintes valores: a) 3 salários mínimos, por criança de 5 a menos de 8 anos de idade; b) 4 salários mínimos, por criança de 8 a menos de 12 anos de idade; c) 5 salários mínimos por criança de 12 a 18 anos; d) 5 salários mínimos por criança/adolescente portador de deficiência, do vírus HIV (AIDS) ou de outras doenças de natureza grave ou maligna que requeiram cuidados pessoais e médicos permanentes.
Auxílio - Creche	Benefício assistencial que se destina, exclusivamente, ao reembolso de despesa com mensalidade de creche ou estabelecimento de ensino, legalmente constituído, no qual esteja matriculado filho, enteado ou menor sob guarda ou tutela com idade entre seis meses e sete anos completos. Em 1º de dezembro de 2011 foi publicado o Ato Normativo nº 29/2011, que alterou o art. 1º do AN nº 01/2006, assegurando o pagamento do auxílio creche, no valor do teto, àqueles servidores que, comprovadamente, tenham filho, enteado ou menor sob guarda ou tutela, com idade entre seis meses e sete anos completos, portador de necessidades especiais. O auxílio será pago independentemente do menor estar matriculado em creche ou estabelecimento de ensino. Para a concessão deste benefício, se faz necessária perícia médica.
Auxílio - Educação	Benefício assistencial que se destina, exclusivamente, ao reembolso de despesa de mensalidade pagas com educação básica, ensino superior ou curso de pós graduação, lato ou stricto sensu, em instituições públicas ou privadas, em estabelecimento de ensino legalmente constituído, no qual estejam matriculados até três filhos de magistrados ativos ou servidores ativos, com idade entre oito e vinte e quatro anos de idade, bem como ao magistrado ativo matriculado em curso de pós graduação, lato ou stricto sensu. Observando-se em qualquer caso, matrícula e assiduidade na instituição de ensino. Aos interditos ou portadores de necessidades especiais ou de doença físico-mental irrecuperável, não se aplica o limite máximo de idade.
Auxílio - Locomoção	Benefício de caráter assistencial e natureza indenizatória, devido por dia útil trabalhado aos servidores efetivos ativos do Quadro Único de Pessoal do PJERJ, exclusivamente comissionados e requisitados detentores de cargo em comissão ou função gratificada.
Auxílio - Refeição/Alimentação	Benefício de caráter assistencial e de natureza indenizatória , devido por mês de efetivo exercício, salvo nos períodos de afastamentos e licenças superiores a 30 (trinta) dias, ainda que gozados de forma sucessiva e ininterrupta.
Auxílio - Saúde	Benefício de caráter assistencial e de natureza indenizatória devido, mensalmente, mediante comprovação da realização de despesas com o pagamento de plano de assistência médica e/ou odontológica ou seguro saúde, abrangendo os servidores e/ou dependentes (na condição de titular ou dependente).
Plano de Saúde	PLANO O AMIL BLUE IV é um plano nacional com cobertura médica, hospitalar, ambulatorial por meio de ampla rede credenciada, acesso a quarto particular e direito a acompanhante, além da cobertura odontológica.
Auxílio Natal	Concedido anualmente, aos servidores efetivos ativos do Quadro Único de Pessoal do PJERJ, comissionados e requisitados detentores de cargo em comissão ou função gratificada.

Tabela 2 – Cesta de benefícios do PJERJ para servidores – 2016: site do TJERJ/DGPES

Verifica-se, desde logo, que não foram poucas as iniciativas nesse sentido, principalmente se considerarmos os reajustes que vários desses benefícios sofreram após implantados. Aliás, nesses doze anos também foram realizadas modificações nas rotinas para a progressão e promoção funcionais, tornando-as automáticas em decorrência da vacância, além de fixação da data base anual e integralização do aumento de 24% em razão de ação judicial impetrada na década de 90. Não obstante, aparentemente a alteração dos sistemas remuneratórios e o incremento de benefícios não tem sido capazes de afetar positivamente o engajamento e a motivação dos profissionais.

Evidentemente, não se pode perder de vista que carreira, salário e uma boa cesta de benefícios, em qualquer organização, representam um importante fator de retenção de profissionais. Além disso, em sua maioria, os benefícios acima citados estiveram presentes em inúmeras pautas sindicais ao longo desses doze anos. Com isso, não é uma surpresa que muitas Administrações do PJERJ tenham concentrado seus esforços na implantação de medidas dessa natureza.

Trata-se aqui de reconhecer que a existência desses auxílios (de caráter não remuneratório) ou os reajustes salariais lineares não geram, a médio e longo prazos, aumento significativo e permanente na satisfação e produtividade das pessoas em seu ambiente de trabalho, conforme afirmam diversos estudiosos das teorias motivacionais.

A série organizada por Victor H. Vroom (1997), por exemplo, que foi professor de organização e administração na cadeira John G. Searle e de psicologia da Universidade de Yale, onde lecionou a partir de 1972, apresenta diversos artigos de renomados autores que abordam a motivação humana no local de trabalho e a busca contínua de formas eficazes de gerenciá-la.

Como nem sempre se reconheceu a importância da motivação humana para a prática gerencial, o organizador afirma que em uma era de competição global, é conveniente organizar um livro que ateste não apenas a importância do problema como também o crescente arcabouço teórico de pesquisas e experiências relevantes à sua solução.

Assim, o livro "*Gestão de Pessoas, não de pessoal*" (1997) reúne artigos publicados originalmente na Harvard Business Review, vinculada à faculdade de

Psicologia de Harvard, que possui longa e reconhecida tradição no estudo da motivação no local de trabalho.

Dentre os artigos da coletânea, Michael Beer e Richard E. Walton (1984), em sua observação sobre sistemas de recompensa e o papel da remuneração, estabelecem uma distinção entre motivação extrínseca e intrínseca, comumente encontrada na literatura psicológica.

A motivação extrínseca corresponde ao que se nomeia “forças induzidas”, o que está referenciado na expressão coloquialmente usada “a cenoura e a vara”. No contexto do trabalho, refere-se às recompensas e castigos, controlados no local de trabalho, que podem estar associados a vários aspectos do desempenho humano. Assim, dinheiro, promoções e reconhecimento do gerente e dos colegas de trabalho são exemplos de fontes de motivação extrínseca. A motivação intrínseca, por outro lado, deriva-se do relacionamento da pessoa com a própria tarefa.

Depreende-se da análise desses artigos sobre como o dinheiro satisfaz e motiva os profissionais de uma organização, que esse fator comparado a outras e possíveis recompensas é importante. Aparece consistentemente entre as cinco recompensas mais citadas. No entanto, os autores acrescentam que os sistemas e práticas de remuneração frequentemente apresentam inconsistências e vícios que fazem deles uma grande fonte de insatisfação e desmotivação.

Isso significa dizer que o estabelecimento de um sistema de remuneração e benefícios é um grande desafio para as organizações, porque aquilo que os profissionais compreenderão como justo, o que os motivará e fará com que se sintam valorizados, depende de muitos fatores, como a sua idade, o seu momento de vida, a sua posição na organização, a cultura administrativa e nacional, o contexto político, econômico e histórico, entre outros.

No âmbito do PJERJ, outros dois aspectos relevantes para a análise da relação entre remuneração e motivação, e que são também abordados pelos autores Michael Beer e Richard E. Walton (1984), dizem respeito aos efeitos da estratificação da folha de pagamento e às consequências da desigualdade salarial em relação ao mercado externo.

O primeiro aspecto alerta para a mensagem que a organização transmite aos profissionais em atuação quando estabelece sistemas salariais diferentes para níveis diferentes da organização, oferecendo benefícios, recompensas e

procedimentos administrativos distintos para cada um desses grupos. Isso reforça a crença sobre a expectativa da organização em relação ao comprometimento a ao papel de cada profissional, nos diferentes níveis salariais e no seu grau de participação e responsabilidade total. Com isso, no PJERJ, em especial, apesar de serem compreensíveis certas distinções salariais e de benefícios, entre magistrados e servidores ou entre ocupantes de cargos em comissão e funções gratificadas e demais integrantes das equipes, elas frequentemente têm como resultado não proposital o reforço de certas premissas por parte dos próprios gestores em relação ao grau de comprometimento dos profissionais que coordenam. Além de, com certa frequência, criarem um sentimento de injustiça e, conseqüente desmotivação, pela falta de critérios e transparência na nomeação de profissionais para cargos de confiança ou nos procedimentos para a mudança de lotação.

O segundo aspecto trata do desafio de manter um sistema remuneratório que guarde igualdade salarial entre indivíduos e grupos internos e externos semelhantes. Os autores alertam que as conseqüências da desigualdade na remuneração dos profissionais em relação ao mercado externo são potencialmente graves para uma organização, afetando a satisfação e a motivação dos indivíduos.

Nesse ponto, é importante ressaltar as diferenças de remuneração atualmente existentes entre os servidores do Poder Judiciário estadual e àqueles em atuação nos demais órgãos do Judiciário, assim como as diferenças de remuneração internas, causadas pela atuação de profissionais nomeados para diferentes cargos efetivos, mas que realizam atividades que não possuem distinção alguma, como ocorre entre os Técnicos de Atividade Judiciária, cujo requisito para ingresso é restrito ao ensino médio, e os Analistas Judiciários, cujo requisito de ingresso é o nível superior. Nesse caso, as duas carreiras apesar de independentes e com pisos salariais absolutamente distintos, são ocupadas por profissionais que em sua grande maioria possuem o nível superior e atuam em atividades que guardam o mesmo grau de complexidade.

A partir dessa breve ponderação, conclui-se que simplesmente implantar novos benefícios isoladamente ou promover ajustes salariais lineares não parece ser a medida mais efetiva se o objetivo é aumentar o engajamento e o comprometimento dos profissionais com a Instituição a médio e longo prazos.

Não obstante a questão salarial e os benefícios concedidos sejam fatores importantes para evitar a insatisfação, é importante observar que o contrário da insatisfação, como propõe Herzberg, o autor da clássica teoria motivacional dos dois fatores, é a “não-insatisfação”, ou seja, a ausência de benefícios poderia gerar insatisfação, mas a sua presença gera apenas “não-insatisfação”, pois salários e benefícios estariam enquadrados dentre os fatores que caracterizam eventos no trabalho chamados higiênicos, que quando adequados, tranquilizam os trabalhadores, mas não os incentivam a produzir ou melhorar seu desempenho. Assim, ao lado do atendimento dos fatores que se ausentes levam à insatisfação, é preciso considerar a presença de fatores que se presentes levariam à satisfação, chamados fatores motivacionais.

Aparentemente no âmbito do PJERJ, o estabelecimento de uma carreira que valorize a atuação e o desempenho dos profissionais e que seja aderente às atividades e áreas da Instituição, parece ser o elemento crucial, que poderia gerar satisfação, mas está ausente. Em verdade, o desenvolvimento de uma proposta de reestruturação da carreira dos servidores efetivos do PJERJ não é tarefa para amadores. Implica necessariamente a atuação de profissionais experientes e a observância de inúmeros fatores limitadores, como a disponibilidade orçamentária e os aspectos legais que envolveriam tal projeto. Não há dúvida, contudo, sobre os ganhos que adviriam de uma proposta planejada e desenvolvida com ampla participação dos principais atores envolvidos, uma vez que haveria a possibilidade de com tal medida atenuar ou eliminar um conjunto significativo de fatores desmotivadores, como os dois primeiros destacados no Censo do Judiciário em 2013, nos dados do TJRJ, abaixo, relativos à remuneração e possibilidade de crescimento na carreira:

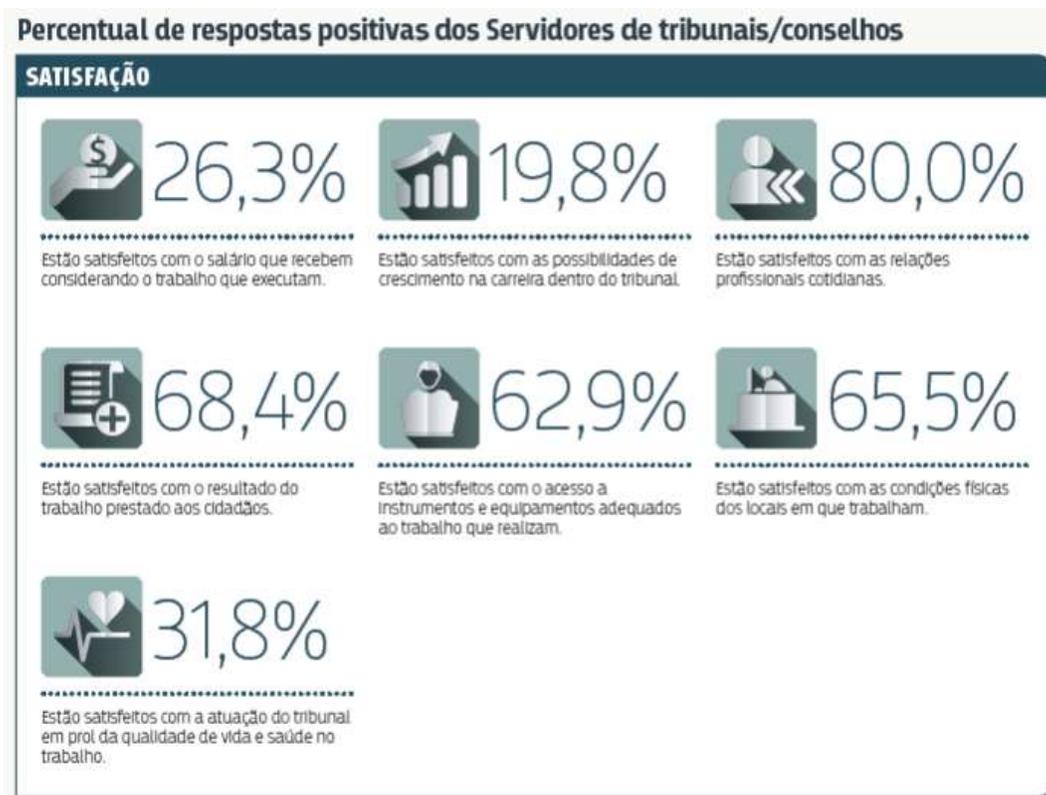


Figura 36 – Satisfação dos servidores TJRJ: Censo do PJ 2013.

d) Programa de Preparação para Aposentadoria

O Programa de Preparação para Aposentadoria – PPA-TJRJ, voltado para servidores próximos, até três anos, da sua aposentadoria, foi criado para gerar subsídios que orientem os profissionais nessa fase de suas vidas funcionais, quanto ao momento para a tomada de decisão, facilitando sua adaptação à nova condição social, com ênfase na importância do planejamento para essa etapa, desmitificando os medos e incertezas, contribuindo de forma efetiva para uma aposentadoria inteligente.

Apesar de muitos dirigentes da organização desconsiderarem a importância desse tipo de prática, voltada para um grupo que já está prestes a encerrar sua atividade na Instituição, e questionarem os esforços necessários a sua manutenção, trata-se de uma atividade potencialmente importante, por pelo menos dois motivos, para a criação de uma nova cultura no âmbito da gestão de pessoas, balizada pelo respeito, cuidado, e valorização dos conhecimentos e saberes dos profissionais em atuação.

O primeiro dos motivos diz respeito a possibilidade de a realização do programa propiciar a aproximação entre os profissionais mais antigos do PJERJ e a equipe da área de gestão de pessoas, propiciando o levantamento de percepções livres de intenções sobre a Instituição, suas políticas, suas práticas, seus processos de trabalho, sua infraestrutura dentre outros temas. Esse levantamento pode gerar para a equipe da área de gestão de pessoas informações relevantes e que poderão auxiliar a identificação de problemas sistêmicos ou a coleta de sugestões para subsidiar o desenvolvimento de soluções para esses mesmos problemas.

Nesse sentido, uma prática afim, implantada em 2014, foi a entrevista de desligamento, na qual os profissionais que efetivamente ingressam com os seus pedidos de aposentadoria são convidados a participar de uma entrevista, orientada por meio de um questionário estruturado pra essa finalidade.

O segundo motivo que confere importância ao programa está relacionado ao estabelecimento de uma cultura administrativa voltada para a gestão estratégica de pessoas, na qual devem ser praticados amplamente, em diversos momentos da vida funcional dos indivíduos que integram a organização, o respeito e a valorização dos seus conhecimentos e das suas experiências. Assim, ao ofertar a estes profissionais a possibilidade de participar de um programa que os incentive a refletir sobre os diversos aspectos que envolvem a decisão pela aposentadoria, abrindo a possibilidade do debate, simbolicamente a Instituição está demonstrando aos demais profissionais da organização, em outras fases da sua carreira, que respeita e reconhece a contribuição dos mais antigos. Isso, se divulgado e estruturado de maneira profissional, auxilia a criação de um ambiente favorável à melhoria do clima organizacional.

Note-se, contudo, que o programa de nenhuma forma incentiva ou desestimula os profissionais a optar pela aposentadoria, ele apenas promove a reflexão conjunta, além de apresentar uma série de informações de natureza prática para facilitar o processo de decisão. Dessa forma, vincular o programa de preparação para a aposentadoria (PPA), ao programa de incentivo à aposentadoria, o chamado PIA, foi um equívoco que a Instituição cometeu algumas vezes, colocando em risco a efetividade da iniciativa na construção de uma cultura aderente à gestão estratégica de pessoas.

Nesse aspecto, quando a rotina administrativa que estabelece a prática orienta que “o Programa de Preparação para Aposentadoria será realizado de acordo com a demanda e determinação da Administração Superior”, ela abre a possibilidade para essa vinculação equivocada. Em verdade, isso não foi definido na rotina por acaso, mas sim, como um outro exemplo de adaptação e condicionamento que as práticas de gestão de pessoas acabam sofrendo em razão da cultura administrativa na qual estão submersas.

O PPA (programa de preparação para aposentadoria) foi criado anos antes do PIA (programa de incentivo a aposentadoria) e, até esse momento, era visto com certo desinteresse pela Administração, que não destinava verba própria para a sua realização. Assim, várias das edições do PPA contaram com palestrantes que, por muitas vezes, atuaram voluntariamente. Contudo, a partir da criação do PIA, a Administração passou a perceber o PPA como um fator de sucesso para aumentar a adesão às aposentadorias voluntárias, o que do ponto de vista orçamentário era interessante para o PJERJ, porém criava sérios problemas éticos para os organizadores e palestrantes, que se recusavam a “incentivar” aposentadorias, já que o seu papel e o objetivo original do programa era gerar reflexão e demonstrar respeito a esse momento da vida funcional dos profissionais.

Verifica-se, assim, que para que o PPA (programa de preparação para aposentadoria) possa ser considerado uma prática efetiva de gestão estratégica de pessoas, em primeiro lugar ele deve ter a sua realização desvinculada do PIA (programa de incentivo a aposentadoria), tornando-se um programa permanente e ampliado para todo o estado, com investimentos suficientes para permitir sua divulgação e a participação dos profissionais em atuação em todo o PJERJ.

A pouca amplitude do programa certamente limita a sua possibilidade de tornar-se uma contribuição efetiva à melhoria da percepção dos profissionais no PJERJ sobre a Instituição.

e) Ambientação do servidor com deficiência

As rotinas que estabeleceram os critérios e procedimentos relativos à ambientação e ao acompanhamento de servidores com deficiência no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJERJ) foram desenvolvidas e

implantadas nos primeiros anos de funcionamento do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DEDEP) por meio de recursos internos e por equipes de servidores com competência técnica e comportamental na área.

Tais atividades são reconhecidas por valorizar os aspectos inter-relacionais e produtivos, com o objetivo de atender simultaneamente todas as pessoas, com diferentes características antropométricas e sensoriais, de forma autônoma, segura e confortável, respeitando-se os elementos ou soluções que compõem a acessibilidade.

A aplicação das Políticas de Ações Afirmativas e de Inclusão no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ), por meio da promoção da ambientação dos servidores com deficiência, oriundos da reserva legal de vagas em Concursos Públicos, foi especialmente abordada na monografia apresentada por Marcio Aguiar, na primeira turma de pós-graduação de Administração Pública do TJRJ/ ESAJ (2014/2015).

A partir da observação empírica desse autor, enquanto membro da equipe do Serviço de Ambientação e Acompanhamento de Pessoas (SEAPE), da Divisão de Ambiência Organizacional (DIAMO), do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DEDEP), o estudo analisa o processo de inserção dos Servidores com Deficiência nos ambientes laborais em que são lotados ao ingressarem no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ).

A abordagem monográfica considerou, ainda, a promoção da Ambientação de Servidores com Deficiência, enquanto Ação Afirmativa, como instrumento de facilitação para a inclusão desses servidores nos respectivos ambientes de trabalho onde exercem suas funções.

Na aferição dos resultados obtidos a partir da implementação da RAD-DGPES-066: Promover Ambientação de Servidor com Deficiência em 2013, o autor verificou que a promoção da ambientação, enquanto ação afirmativa tem facilitado a inclusão e a inserção laboral no âmbito do Poder Judiciário, proporcionando a implementação da igualdade material nos ambientes de trabalho, tornando tais indivíduos produtivos e ambientados, bem como, tem auxiliado na garantia da acessibilidade como princípio e como direito.

Os resultados obtidos, a partir da análise de 31 formulários respondidos por servidores com deficiência e 31 formulários dos respectivos gestores no período de 3 meses na lotação, como também, dos 33 formulários dos servidores

e seus respectivos gestores há 12 meses na lotação, perfazendo um total de 128 formulários analisados, demonstraram um alto índice de satisfação, tanto do servidor com deficiência, quanto do seu respectivo gestor, com as condições laborais.

Em verdade, a prática de ambientação e acompanhamento de servidores com deficiência é uma das mais antigas e bem-sucedidas na área de gestão de pessoas do PJERJ, tendo sido capaz de modificar comportamentos e melhorar o desempenho individual e as relações interpessoais, entre gestores e sua equipe, com certa simpatia da Alta Administração.

De fato, o ambiente externo, representado por políticas e campanhas públicas voltadas para a inclusão, pode ter facilitado o processo de sensibilização do grupo dirigente, que no PJERJ não criou grandes obstáculos aos procedimentos implementados, não obstante nem sempre os apoiasse adequadamente.

f) Programa Boas-Vindas

O Programa Boas-Vindas foi pensado ao final de 2013 para fortalecer e ampliar a atuação institucional frente ao processo de recepção e integração de novos servidores, que até aquele momento era limitado à realização de cursos e palestras pela Escola de Administração Judiciária (ESAJ), por meio do chamado PIF (Programa de Integração Funcional).

No novo programa foram incluídos no processo de recepção e integração de servidores novas etapas, anteriores e posteriores à participação nas tradicionais atividades de capacitação, passando a lançar-se um novo olhar sobre a relação entre a Instituição e o indivíduo, ainda na fase de concurso, quando ocorriam a comprovação documental e os exames admissionais, até o momento da total integração do indivíduo à unidade na qual exerceria suas atividades laborais.

Assim, o Programa Boas-Vindas passou a incluir as seguintes etapas: 1) uma cerimônia formal de recepção, com a presença e fala da Alta Administração; na qual os novos servidores recebiam não apenas o seu ato de nomeação das mãos do Presidente, mas também, a portaria de 1ª lotação das mãos do Corregedor; 2) a participação no PIF, por meio das palestras e cursos iniciais,

com duração de cerca de uma a duas semanas, a critério da ESAJ; 3) uma etapa de supervisão gerencial, na serventia de lotação, com duração de um a três meses, na qual por meio da aplicação de um instrumento de preenchimento conjunto, obrigatório, o gestor orientava a recepção e integração de servidores recém-ingressados na unidade sob sua responsabilidade.



Figura 37 – Folder divulgacional do Programa Boas-Vindas, criado em 2014.

Essa última etapa era, na verdade, a maior inovação do novo programa, por meio da qual o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DEDEP) buscava disseminar uma nova e positiva cultura de recepção e integração de novos servidores, por meio da formação de gestores orientadores, que deveriam utilizar o formulário de recepção para avaliar as competências (conhecimentos e habilidades) mínimas necessárias do novo servidor para que ele alcançasse, de forma orientada e estruturada, o mais breve possível, uma atuação autônoma.

Durante o período de integração à equipe e de capacitação para atuação na unidade, o gestor deveria manter supervisão constante sobre o trabalho realizado, por um período que poderia variar de 01(um) a 03(três) meses). Além disso, para este período inicial de treinamento, o gestor deveria indicar ao novo profissional, a seu critério, até 5 (cinco) atividades/conhecimentos a serem desenvolvidos para a melhor realização das suas funções.

A prática implementada também promovia a integração com o modelo de gestão por competências, orientando-se os gestores a consultar e apresentar a Matriz de Competências de sua unidade, disponível na Intranet, aos novos profissionais. Ao final do período de supervisão, o gestor deveria avaliar se as ações realizadas haviam sido eficazes, informando se o novo servidor possuía as competências mínimas necessárias para uma atuação autônoma.

A primeira recepção e integração realizada sob esses novos moldes ocorreu em fevereiro de 2014. Desde então, o processo foi mantido e consta documentado em rotinas formais e atos normativos, que vem sendo revisados pela equipe técnica.

A última informação levantada junto ao Serviço responsável pela coordenação da prática em análise (DEDEP/SEGOR) demonstrou que dos 622 recém-ingressados em 2015, apenas 166 formulários foram preenchidos e reencaminhados ao DEDEP pelos gestores. O Chefe do SEGOR relatou, à época, que depois de inúmeras cobranças sem retorno, tomou a decisão de concentrar seus esforços no levantamento da percepção dos novos servidores sobre o processo de recepção e integração.

Por esta razão, a área revisou a rotina administrativa na qual formalizou-se os procedimentos (RAD-DGPES-072) e incluiu o formulário abaixo para o levantamento pretendido.

		DIRETORIA-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PESQUISA DE AMBIAÇÃO DO SERVIDOR RECÉM-INGRESSADO NA UNIDADE				
ATENÇÃO: A cópia impressa a partir da intranet é cópia não controlada.						
Prezado Servidor,						
Solicitamos avaliação quanto ao processo de recepção, de integração e de ambientação na unidade, ressaltando que sua participação colabora com a melhoria do nosso trabalho.						
Muito obrigado pela participação!						
COM RELAÇÃO À SUA PRIMEIRA LOTAÇÃO						
Como você avalia?						
	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	
A forma como foi recebido pelo Gestor da Unidade						
A forma como foi recebido pela equipe						
A forma como foi apresentado ao espaço físico da Unidade em que foi lotado						
A atuação do Gestor da Unidade como facilitador do seu entrosamento com a equipe						
As orientações dadas para você realizar suas tarefas com autonomia						
A atuação do responsável pelo seu treinamento durante esse período inicial						
As atividades desempenhadas por você em relação às suas potencialidades						
As condições do ambiente para a execução das tarefas						
A contribuição desse período inicial para sua motivação no trabalho						

Na aplicação da pesquisa, dos 622 servidores consultados, apenas 108 responderam ao formulário. Segundo o responsável, o baixo número de respostas apontaria para uma reflexão sobre o quanto à pouca aderência aos novos procedimentos para recepção e integração de novos servidores relaciona-se com a cultura organizacional do PJERJ. Segundo suas próprias palavras: “O padrão de cultura da organização é verticalizado e cartesiano demais. Com as demandas imediatas nas Unidades, torna-se complexo o entendimento de que o servidor bem treinado de hoje pode contribuir melhor com a organização de

amanhã. O Programa Boas-Vindas só ganhará corpo e força se atacarmos a cultura.”

A interessante fala citada acima, remete a aspectos teóricos importantes sobre essa prática de gestão de pessoas. A autora Fleury (1996), por exemplo, em seu artigo sobre cultura nas organizações, lembra o trabalho de Berger e Luckmann: “The Social Construction of Reality”, no qual dedicam-se a discutir os processos de socialização vivenciados pelo indivíduo, distinguindo entre a socialização primária, em que o indivíduo se torna membro de uma sociedade, e o processo de socialização secundária, a qual introduz um indivíduo já socializado a novos setores do mundo objetivo.

Segundo esses autores, no primeiro caso, o indivíduo nasce numa estrutura social objetiva, na qual ele apreende os seus “significativos”, em grande parte transmitidos pelos pais e parentes próximos. Estes “significativos” mediatizam o mundo para o indivíduo, mas são modificados no curso da mediação, quando esses indivíduos selecionam aspectos que consideram importantes de acordo com sua posição na estrutura social ou em razão de suas características pessoais. Assim, a socialização primária envolve mais do que simples aprendizagem cognitiva, ela ocorre em circunstâncias muito emocionais.

No entanto, para esses mesmos autores, se a socialização primária acontece com a grande identificação emocional do indivíduo com os valores transmitidos pelos pais, na socialização secundária, a identificação acontece somente na medida necessária para a comunicação entre seres humanos. Na primeira, o cunho da realidade do conhecimento é internalizado quase que automaticamente pelo indivíduo, ao passo que na segunda, os conhecimentos podem ser adquiridos numa sequência de aprendizagem e reforçados por técnicas pedagógicas específicas.

Segundo Fleury (1996), a extensão e caráter da socialização secundária é determinada pela complexidade da divisão do trabalho e concomitantemente pela distribuição social do conhecimento de determinada sociedade. Para os autores citados, as ideias sobre a socialização secundária são fundamentais para a análise do processo de integração dos indivíduos à organização.

Por isso, para compreender a importância de investir-se de forma efetiva em práticas de integração institucional, é fundamental reconhecer a reflexão de Berger e Luckman, apresentada por Fleury (1996):

“Para Berger e Luckman a vida cotidiana se apresenta para os homens como uma realidade ordenada. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente. Em outras palavras, a realidade se impõe como objetivada, isto é, constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes da “minha” aparição (enquanto indivíduo) em cena.”

O indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade.

Um elemento importante neste processo de objetivação é a produção de signos, ou seja, sinais que tem significações. A linguagem é um conjunto de signos com a capacidade de comunicar significados: ela constrói campos semânticos, ou zonas de significados.

Quando um grupo social, segundo os autores, tem que transmitir a uma nova geração a sua visão do mundo, surge a necessidade de legitimação. A legitimação consiste em um processo de explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos seus significados objetivados: tem, portanto, elementos cognitivos e normativos e dá origem ao universo simbólico. Isto porque no processo de legitimação se produzem novos significados já atribuídos aos processos institucionais. ”

FLEURY, MARIA TEREZA LEME. “O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica” in *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1996. (O grifo é meu).

A nível organizacional é possível observar, em especial no PJERJ, o quanto a realidade imposta, objetivada, apresenta-se para os novos indivíduos no momento de sua integração. Invariavelmente, essa realidade vem abarcada de percepções nada positivas sobre a Instituição. Ocorre que os chamados gestores não possuem formação adequada para compreenderem o valor simbólico da recepção aos novos integrantes de equipe, do contrário, pensariam mil vezes antes de usar a frase “Bem-vindo ao inferno!”, como muitas vezes relataram os recém-chegados em entrevistas realizadas ao longo desses doze anos de observação.

Conclui-se, a partir do que foi descrito até aqui sobre o recente ‘Programa Boas-Vindas’, que a efetividade dessa prática, ou seja, a sua capacidade de aumentar a motivação e o engajamento de novos profissionais, não pode até o momento ser confirmada. Além disso, os dados produzidos apresentam aspectos preocupantes, que ratificam uma inadequada condução do procedimento por parte dos gestores em atuação, o que sabidamente está alinhado aos valores e cultura presentes na organização.

Esse fato confirma uma das hipóteses do presente trabalho, quando se afirma que se as barreiras postas pela cultura organizacional não são identificadas e consideradas como elementos fundamentais no planejamento e implantação de uma estratégia específica para a área de gestão de pessoas, a tentativa de estimular o engajamento e o comprometimento dos profissionais em atuação, por meio de novas práticas de gestão de pessoas, não atingirá seus objetivos.

g) Banco de Secretários e Assessores

O estabelecimento de um Banco de Identificação de Talentos, como ferramenta de gestão de pessoas, em uma organização com o gigantismo estrutural do PJERJ (atualmente conta com mais de 14.000 servidores efetivos, lotados em serventias dispostas por todo o estado) jamais seria possível sem a existência de um banco de dados informatizado, no qual os dados de competências, formação acadêmica, experiência, dentre outros, pudessem ser acessados e cruzados, por meio de relatórios dinâmicos para a obtenção de informações substanciais sobre a qualidade do quadro de profissionais.

Como a área de Desenvolvimento de Pessoas, até a presente data não conta com ferramenta tecnológica dessa magnitude, a prática em questão, apesar de batizada inicialmente como Banco de Identificação de Talentos (BIT), não pode ser caracterizada como tal no seu sentido conceitual estrito, a saber: um grande banco de dados, que tem por finalidade reunir informações sobre todos os profissionais de uma organização, traçando seu perfil de competências e utilizando a tecnologia da informação para orientar as decisões sobre capacitação, desenvolvimento e seleção de pessoas para atuação em projetos e posições de liderança.

A prática implementada trata-se, na verdade, de um processo de seleção interna e desenvolvimento de competências específicas, em que ao final da seleção os candidatos aprovados para as funções de Secretário de Juiz ou Assessor de Desembargador, ganham o direito de inscrição em um banco de dados, posteriormente divulgado e disponibilizado junto aos magistrados do PJERJ, que podem consultá-lo para fins de seleção de profissionais aos cargos de Secretário de Juiz e Assessor ou Assistente de Desembargador.

A prática em análise foi parte integrante do Projeto Estratégico do PJERJ para Fortalecimento da Gestão de Pessoas por Competências e constituiu-se em ferramenta de apoio à escolha e designação de servidores para desempenho em cargos e funções específicas. O seu objetivo principal é reconhecer e valorizar servidores e auxiliar no desenvolvimento Institucional, com o melhor aproveitamento das competências disponíveis na Organização, colaborando para a melhoria da prestação jurisdicional.

Assim, por meio dos atos XX e XX e da publicação das Resoluções XX e XXX, a área de recrutamento e seleção de pessoas, do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, passou a lançar editais que inicialmente comunicavam a realização do processo de inscrição para composição do Banco de Identificação de Talentos para cargos como o de Secretário de Juiz e Auxiliar de Gabinete ou Assessores e Assistentes de Desembargador.

Essa estratégia de recrutamento interno foi desenvolvida nesse formato por alguns fatores políticos e normativos, que funcionaram como premissas do projeto. O primeiro deles refere-se ao fato da necessidade de sua implantação gradativa, por grupos de cargos, funções e por região do estado, iniciando-se na comarca da Capital para as funções de Secretário de Juiz e Auxiliar de Gabinete de Juízo. Isso era fundamental, uma vez que não havia disponibilidade de equipe qualificada para atender a diversas comarcas ou cargos ao mesmo tempo, o que limitou bastante a ampliação do projeto.

O segundo motivo era a impossibilidade normativa de garantir ao candidato selecionado a designação para o cargo ou função gratificada, sendo o Banco de Identificação de Talentos apenas uma espécie de “vitrine”, composta por profissionais que atenderam aos requisitos estabelecidos previamente no perfil de competências e que cumpriram as etapas descritas nos editais de seleção.

Quanto a essas etapas, em um primeiro momento, elas eram composta da seguinte forma: 1ª etapa) inscrição, quando o servidor interessado deveria acessar a Intranet e preencher o "Formulário de Inscrição para ingresso no Banco de Talentos para Secretário de Juiz", aceitando-se um número limitado de inscrições (no primeiro edital publicado, em 2014, o limite foi de 150 inscrições); 2ª etapa) Análise de currículo, por meio dos formulários preenchidos, na qual era observado se os requisitos obrigatórios e recomendados estavam

atendidos. Em caso de formulários em igualdade de condições, teria preferência sucessivamente o servidor que: era graduado ou graduando em Direito; possuía disponibilidade para acompanhar magistrado em qualquer Comarca; possuía maior experiência em gabinete; possuía maior experiência em unidade judiciária; 3ª etapa) Ratificação do interesse e identificação de competências pessoais mediante entrevista coletiva ou individual com integrante do Serviço de Recrutamento e Seleção – SERSE; 4ª etapa) Curso de capacitação presencial a ser ministrado pela Escola de Administração Judiciária ESAJ, com carga horária de 30 horas e avaliação pedagógica ao final. O candidato deveria obter nota mínima de 7(sete) na avaliação aplicada.

Nesse primeiro edital, após as etapas descritas acima, foram selecionados 47 servidores para o Curso Básico para Ingresso no Banco de Identificação de Talentos, que foi ministrado pela Escola de Administração Judiciária – ESAJ. A aprovação no curso da ESAJ era condição obrigatória para ingresso no Banco de Identificação de Talentos para Secretário de Juiz e Auxiliar de Gabinete, à época.

O dado animador é que dos 47 servidores selecionados em 2014 para a função de Secretário de Juiz, até a finalização desse estudo, 31 deles haviam sido nomeados para o cargo, demonstrando a significativa adesão dos magistrados à ferramenta meritocrática de gestão de pessoas criada para auxiliar a escolha dos profissionais de maneira impessoal.

<p>O Banco de Talentos auxilia a valorização dos profissionais em atuação no PJERJ e permite o desenvolvimento de uma cultura meritocrática na Instituição.</p> <p>A Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, em consonância com a Política de Gestão de Pessoas do PJERJ, considera que a utilização dessa ferramenta contribui para o reconhecimento e valorização dos servidores, proporcionando o desenvolvimento de competências individuais e promovendo maior assertividade na alocação de pessoas.</p> <p>Eventuais dúvidas poderão ser esclarecidas através dos canais de comunicação abaixo:</p> <p>✓ Telefone: 3133-7652</p> <p>✓ dedebancodetalentos@trj.jus.br.</p>	<p>Dicas para Gestores do PJERJ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fique atento à publicação de novos editais. - Permita que a equipe sob sua coordenação saiba que você apoia a participação dos funcionários nos processos seletivos e que entende o interesse em crescer e buscar oportunidades dentro da Instituição. - Não interprete a participação do profissional nos processos seletivos internos como algo pessoal. Ele está apenas buscando o seu desenvolvimento na carreira e isso é positivo para todos. <p>Seja um gestor orientador e ajude os servidores na trilha para o seu desenvolvimento profissional!</p>	 <p>PODER JUDICIÁRIO ESTADO DO RIO DE JANEIRO</p> <p>BANCO DE SECRETÁRIOS Orientações para Magistrados</p>  <p>Informações sobre o Banco de Identificação de Talentos do PJERJ - BIT Secretários -</p>
<p>GESTÃO DE PESSOAS (DGPES) Departamento de Desenvolvimento de Pessoas Praça XV, nº2 - Centro Administrativo 1º andar - sala 104 dedebancodetalentos@trj.jus.br</p>		

Figura 38 – Folder divulgacional do primeiro BIT – Secretários, em 2014.

Quanto ao Banco de Assessores, muito mais recente e disponibilizado a partir da Resolução CM 02/2015 que o criou, dos 183 inscritos, 19 haviam sido nomeados até julho de 2016, o que é um dado bastante interessante, se considerarmos o pouco tempo de existência e a modesta divulgação da ferramenta.

Em meados de 2016, por meio de entrevista com a responsável pelo Serviço de Recrutamento e Seleção, observa-se a ampliação do Banco de Secretários para os servidores de todo o estado do Rio de Janeiro, por meio da recente publicação da Resolução CM 06/2016.

No entanto, percebe-se que a democrática medida para disponibilização do acesso ao projeto levou à equipe técnica a promover modificações procedimentais que retiraram dele algumas características voltadas para o desenvolvimento de competências técnicas, além de simplificarem demasiadamente o ingresso no Banco, reduzindo-se as etapas da seleção à mera verificação curricular do cumprimento dos requisitos obrigatórios e retirando a obrigatoriedade da aprovação prévia em ação de capacitação específica para esse fim.

Em relação a essa última modificação, paliativamente foi publicada a Portaria DGPEs 02/2016 que regulamentou a capacitação recomendada para esse grupo. Assim, depois de inseridos no Banco de Secretários, é enviado um e-mail ao servidor consultando-o sobre o interesse em realizar o curso recomendado para sua qualificação, podendo o mesmo escolher todos os temas disponibilizados ou apenas aqueles que deseja aprimorar, todos à distância (EAD), como: técnica de sentença, custas, relatórios gerenciais das serventias de 1ª instância, estatística, entre outros.

A prática descrita, em relação aquelas descritas até o momento, é a que se apresenta mais efetiva quanto ao estabelecimento de uma cultura meritocrática no PJERJ, pois abre reais possibilidades de acesso a cargos por meio de um processo seletivo impessoal e baseado em requisitos de qualificação e competência. Apesar do seu pouco tempo de existência, os dados disponíveis demonstram uma significativa adesão por parte tanto de servidores, interessados em ingressar no Banco de Secretários e Assessores, como por parte dos magistrados, dispostos a nomear profissionais por meio do uso dos

serviços institucionais, que valorizam os profissionais mais interessados e qualificados para o exercício dos cargos e funções de maior responsabilidade.

h) Programa de Valorização - SER DA JUSTIÇA

Em setembro de 2014, ao final da gestão presidida pela Desembargadora Leila Mariano, houve a elaboração e o lançamento, em evento realizado para gestores de todo o estado, do primeiro Programa de Valorização e Desenvolvimento dos Servidores do Poder Judiciário fluminense, batizado 'SER DA JUSTIÇA'. Respeito, ética, informação, competência e saúde eram os cinco eixos temáticos do programa, que previa a realização de investimentos na qualificação dos funcionários através de ações voltadas à saúde, qualidade nas relações com gestores, acesso amplo às informações sobre a vida funcional, fortalecimento da meritocracia e reconhecimento dos profissionais do PJERJ.

Os cinco eixos temáticos definidos pelo programa 'Ser da Justiça' foram descritos da seguinte maneira:

- **Ser Competente:** implantação da gestão de pessoas por competências, incluindo o programa boas-vindas (recepção e integração de novos servidores); mapeamento, avaliação e desenvolvimento de competências, formação do Banco de Identificação de Talentos e entrevistas com novos gestores designados;
- **Ser Ético:** elaboração do Código de Ética do PJERJ, ações permanentes de capacitação voltadas para a divulgação e debate sobre as condutas éticas no Poder Judiciário;
- **Ser Saudável:** ações voltadas para a promoção de saúde, que incluem: vacinação anual contra gripe, campanhas de saúde, incentivo à participação em atividades físicas, odontomóvel;
- **Ser Valorizado:** cesta de benefícios, implantação do processo de gestão do clima organizacional, elaboração do código de conduta para gestores, programa de preparação para aposentadoria e entrevistas de desligamento.
- **Ser Informado:** manutenção e ampliação das informações funcionais disponíveis no Portal Institucional e na Central de Atendimento dos Servidores.

3 DE MAIO DE 2014 PODER JUDICIÁRIO DO RJ

SER DA JUSTIÇA

SER RESPEITADO SER ÉTICO SER INFORMADO SER COMPETENTE SER SAUDÁVEL

SER DA JUSTIÇA

PROGRAMA DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR DO PJE/RJ

O Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro em busca da valorização e desenvolvimento dos Servidores que atuam em nossa Instituição criou o SER DA JUSTIÇA, Programa de Valorização dos Servidores que promoverá diversas ações pontuais e permanentes com foco em cinco grandes eixos: Respeito, Ética, Informação, Competência e Saúde.

O Programa de Valorização dos Servidores do Judiciário Fluminense é uma iniciativa inovadora e pretende auxiliar a Gestão do Clima Organizacional e seus desdobramentos.

3

3 DE MAIO DE 2014 PODER JUDICIÁRIO DO RJ

Serão realizados investimentos na qualificação e desenvolvimento dos servidores, em ações voltadas à saúde, à qualidade das relações com os gestores, ao acesso amplo às informações sobre a vida funcional, ao fortalecimento da meritocracia e reconhecimento dos profissionais do PJE/RJ.

As ações relacionadas a cada um dos cinco eixos destinadas para o Programa SER DA JUSTIÇA são:

- SER COMPETENTE:** implantação da gestão de pessoas por competências, que inclui o programa boas-vindas, para recepção e integração dos novos servidores, o acompanhamento, a avaliação e o desenvolvimento de competências, a formação do Banco de Identificação de Talentos, as entrevistas com novos gestores designados.
- SER ÉTICO:** elaboração do código de ética do PJE/RJ, ações para assegurar de capacitação voltadas para a divulgação e debate sobre condutas éticas do PJE/RJ.
- SER INFORMADO:** manutenção e ampliação das informações funcionais disponíveis no Portal Institucional e na Central de Atendimento de Servidores.
- SER SAUDÁVEL:** ações voltadas para a promoção de saúde, que incluem: vacinação anual contra gripe, campanhas de saúde, incentivo à participação em atividades físicas, odontológica e manutenção para todos os servidores de plano de saúde.
- SER VALORIZADO:** sete de benefícios: implantação do processo de gestão de clima organizacional, elaboração do código de conduta para gestores, programa de preparação para aposentadoria e entrevistas de desligamento.

O Programa SER DA JUSTIÇA é voltado para a melhoria do Judiciário Fluminense, que é um dos profissionais da esfera pública mais exigidos no contexto social e político atual, por isso a Instituição promoverá de forma planejada ações que contribuam para a melhoria das relações e do ambiente de trabalho onde a prestação jurisdicional acontece.

Servidores valorizados e capacitados pelo seu profissionalismo

A situação qualificadora e pontual em valores éticos e morais é fundamental para uma prestação jurisdicional digna e eficiente.

Figura 39 – material de divulgação do Programa de Valorização Funcional – SER DA JUSTIÇA

Durante o lançamento do programa ‘Ser da Justiça’, o doutor em Economia pela Universidade Católica de Brasília, Pedro Paulo Carbone, ministrou a palestra “A gestão por competências no poder público” e a Presidente, à época, proferiu as seguintes palavras: “Nossa ideia é trazer para o Tribunal ações de inovação e ousadia, identificando conhecimento e competências dos nossos servidores. (...) Precisamos valorizar o que sabemos e o que não sabemos. Só assim iremos adquirir conhecimento e modificar comportamentos”.

Além disso, a equipe técnica da Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas, naquela oportunidade, apresentou aos gestores presentes, à época cerca de quatrocentas pessoas no Auditório Antônio Carlos Amorim, as práticas de gestão de pessoas recentemente implantadas e um resumo da situação em que se encontrava o modelo de gestão por competências, em implantação, conforme esquema a seguir:



Figura 40 – Esquema-resumo do modelo de GPC, com sinalização por cores para as etapas ainda pendentes de implantação (com setas/circuladas em vermelho).

Cerca de quatro meses após a realização do evento, a gestão do biênio 2014-2015 foi encerrada, e as lideranças da área de gestão de pessoas, à frente do referido programa, foram substituídas por questões políticas. Isso interrompeu a divulgação do Programa 'SER DA JUSTIÇA', que objetivava modificar a percepção de magistrados e servidores do PJERJ a respeito das práticas de gestão de pessoas existentes na organização, produzindo efeitos positivos no clima organizacional.

Em razão da interrupção da sua divulgação, não foi possível, para fins desse estudo, observar a efetividade dessa prática, ratificando-se apenas a típica descontinuidade administrativa na esfera pública, que pode explicar em parte porque o modelo de gestão por competências, depois de doze anos do início de sua implantação, ainda não foi levado a termo.

i) A Declaração da Política de Gestão de Pessoas (2014)

A declaração da Política de Gestão de Pessoas foi desenvolvida e publicada por meio da Resolução 32/2014. Ela contempla todos os subsistemas de gestão de pessoas e prevê em todos eles a aplicação do modelo de gestão por competências para auxiliar o desenvolvimento de uma cultura meritocrática

na Instituição. É um documento que pode ser considerado uma “carta de intenções”, ou seja, uma declaração daquilo que a Instituição quer se tornar, estabelecendo-se assim um prazo de dois anos para sua implantação.

Os dois anos citados acima chegarão ao seu fim em novembro de 2016, tendo sido realizado muito pouco entre 2015 e 2016 para que seu texto se tornasse uma realidade no PJERJ. Corre-se, com isso, um grande risco de tornar letra morta o que ali está declarado.

De toda forma, o referido documento abarca um significativo conjunto de princípios e diretrizes que devem nortear toda e qualquer prática de gestão de pessoas na Organização, o que já representa um avanço importante, desde que esse documento seja divulgado e considerado nas tomadas de decisão.

Do ponto de vista documental, a implantação da Política de Gestão de Pessoas foi considerada como projeto institucional estratégico, como é possível observar nas informações disponíveis no site do PJERJ, destacadas abaixo:

Projetos Estratégicos

Tema Gestão de Pessoas



OBJETIVOS

- Valorização dos Servidores e da carreira de Serventuário da Justiça
- Aprimoramento da Capacitação e das Competências Institucionais

PROJETO

Implementação da Política de Gestão de Pessoas

ESCOPO

Efetivar princípios e diretrizes da Política de Gestão de Pessoas, favorecendo a capacitação e motivação dos servidores, bem assim sua saúde, e, conseqüentemente, a redução dos afastamentos por licença médica e o aumento da produtividade.

OBJETIVOS

- Aprimoramento da Capacitação e das Competências Institucionais
- Valorização dos Magistrados e da carreira da Magistratura
- Valorização dos Servidores e da carreira de Serventuário da Justiça

PROJETO

Implementação do novo sistema GPES

ESCOPO

Novo sistema para registro das situações funcionais de Magistrados, servidores e colaboradores, com migração dos bancos de dados atuais. Visa, também, ao desenvolvimento de sistema para a EMERJ, integrado ao GPES, permitindo a automação de processos de trabalho, a redução de erros e retrabalho, relatórios com maior confiabilidade e a possibilidade de redução no emprego de recursos materiais e humanos.

Figura 41 – Projetos relacionados ao tema Gestão de Pessoas – 2015/2016.

The screenshot shows the PJERJ website interface. At the top, there is a navigation menu with items like 'Página Inicial', 'Consultas', 'Serviços', 'Institucional', 'Corregedoria', 'Concursos', 'Licitações', and 'Webmail'. The main content area is titled 'Gestão de Pessoas' and features a sidebar with links to 'Valorização dos Magistrados e da carreira da Magistratura', 'Valorização dos Servidores e da carreira de Serventuário da Justiça', and 'Aprimoramento da capacitação e das competências institucionais'. The main content displays the 'Objetivo Estratégico: Valorização dos Servidores e da carreira de Serventuário da Justiça' with the following details:

Definição do Objetivo:	Visa valorizar os titulares de cargos públicos de provimento efetivo do Poder Judiciário por meio de medidas que estimulem o aperfeiçoamento profissional, o desenvolvimento de qualidades técnico-profissionais e gerenciais, bem como a garantia de remuneração digna e condições adequadas de trabalho..
Projetos Estratégicos vinculados:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação da Política de Gestão de Pessoas • Implementação do Novo Sistema GPES
Indicadores Estratégicos relacionados:	<ul style="list-style-type: none"> • Em fase de aprovação

Figura 42 – Divulgação do objetivo estratégico relacionado à Política de Gestão de Pessoas: site do PJERJ, 2016.

No entanto, observa-se que até o momento de finalização desse estudo, não haviam sido definidos indicadores para o acompanhamento dos projetos, conforme se verifica na informação acima, retirada do site do PJERJ.

O fato preocupa, pois descumpre uma das recomendações do TCU, citadas no diagnóstico sobre a situação da governança e da gestão de pessoal na Administração Pública Federal, a partir de um levantamento realizado junto a mais de trezentas unidades jurisdicionais do país, que gerou o relatório apresentado por meio do Acórdão n. 3023/2013, já discutido no capítulo II do presente trabalho.

3.4 - COMUNICAÇÃO INTERNA: A DIVULGAÇÃO DAS NOVAS PRÁTICAS

A comunicação interna no PJERJ é um dos fatores mais críticos para o sucesso na implantação de novas práticas, porém, invariavelmente ele é ignorado e pouco se cuida da elaboração de planos de comunicação ou da maciça divulgação que deveria acompanhar cada novidade que envolva e dependa da atuação dos profissionais.

A última afirmação se justifica, porque a maioria das práticas de gestão de pessoas em pequenas ou grandes organizações, depende em grande medida da atenção e aplicação que os gestores lhes conferem. Assim, o fato é que cada

um dos novos procedimentos criados ganhava vida e significado durante sua utilização pelos profissionais em posição de chefia nas unidades organizacionais. Um determinado instrumento, como o formulário para recepção dos novos servidores na unidade, por exemplo, dependendo da forma como fosse utilizado, tornava-se ou mera burocracia, ou verdadeiro auxiliar da gestão de pessoas.

Nesse contexto, é importante destacar que, não obstante ainda não se tenha pensado ou desenvolvido uma estratégia profissional de endomarketing para o PJERJ, ao final do ano de 2015, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas iniciou um cronograma de visitas aos Núcleos Regionais (NUR), no interior do estado, com o objetivo de divulgar os programas da área de gestão de pessoas aos Chefes de Serventias e aos responsáveis pelos setores de pessoal vinculados aos NUR.

As visitas programadas foram precedidas de convocações dirigidas aos Chefes de Serventia, aos Agentes de Capacitação e aos Chefes dos Setores de Pessoal dos Núcleos Regionais, nas quais as seguintes considerações e justificativas para a convocação foram listadas: 1) o papel do Gestor como responsável pelo desenvolvimento dos servidores que compõem o quadro de pessoal do PJERJ; 2) a necessidade de disseminar aos Núcleos Regionais os Programas de Gestão de Pessoas do PJERJ desenvolvidos pela Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, por meio de seu Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, a fim de estimular a troca de experiências em busca do desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes; 3) a necessidade de propiciar ao servidor a aplicação eficaz de seus conhecimentos e habilidades, com foco nos objetivos institucionais.

Em verdade, é preciso que as práticas estejam bem definidas e consolidadas para que sua divulgação junto aos integrantes do PJERJ não as façam cair em descrédito. Isso pode nos ajudar a compreender porque um projeto de endomarketing institucional, transparente, aberto e informativo, para servidores e magistrados, ainda não tenha sido levado adiante.

CONCLUSÃO

A área de gestão de pessoas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ), mergulhada em um processo histórico, ainda em curso, de crise e Reforma do Poder Judiciário e vivenciando as inúmeras mudanças estruturais e procedimentais advindas da tentativa de Reforma Administrativa, foi impulsionada, em especial nos últimos doze anos (2004-2016), a implementar novas práticas voltadas para o desenvolvimento dos profissionais em exercício na referida Instituição.

Esse movimento, que buscou elevar ao nível estratégico a área de gestão de pessoas, possuía como crença central que Instituições capazes de valorizar competências e desempenho, por meio do estabelecimento de processos meritocráticos, e realizar uma adequada gestão do clima organizacional, apresentarão resultados melhores e mais consistentes.

No curso desse processo, a descrição e análise das diversas práticas de gestão de pessoas, implementadas no período, demonstrou que seu alcance e efetividade são significativamente limitados naquilo que se refere não apenas a sua capacidade de gerar engajamento e aumentar o comprometimento dos profissionais com a Instituição, mas também no que se refere à possibilidade desses processos contribuírem para a melhoria do desempenho e dos resultados organizacionais.

Joel Dutra (1996) nos auxilia a compreender esse fato quando afirma que talvez porque centre suas ações num dos mais complexos fatores constituintes das organizações, o ser humano, ou talvez porque o próprio desenvolvimento científico dessa área não a tenha instrumentalizado suficientemente para elaborar modelos adequados e realistas, encontra-se na gestão de pessoas, com uma frequência muito grande, tanto situações onde há profunda defasagem entre o formal e o real, quanto situações em que se omitem princípios, políticas e procedimentos e a prática administrativa é exercida sem nenhuma explicitação.

Ambas as situações, descritas pelo autor, estão presentes no PJRJ. Apesar de nos últimos anos haver uma clara tendência à formalização das políticas e práticas de gestão de pessoas, é evidente tanto a omissão de

princípios, como a contradição entre aquilo que já está proposto no nível formal e o que é realizado no dia a dia da Organização.

Na Administração Pública brasileira isso aparentemente ocorre, porque quando se inicia na prática a utilização de ferramentas e processos de gestão estratégica de pessoas, as lideranças formais ou tradicionais, que muitas vezes incentivaram diretamente esse movimento, inviabilizam os novos mecanismos por questões políticas ou pessoais, ratificando a descontinuidade administrativa e o uso indevido da máquina pública, prejudicando a profissionalização da gestão.

Nesse sentido, o autor citado acrescenta que a omissão ou contradição entre o formal e o real, que denunciam a falta de transparência e a carência de fundamentos e padrões, acabam por gerar muitos erros e equívocos na implementação dos processos de gestão de pessoas, os quais refletem-se principalmente nas áreas das relações de trabalho, motivação e satisfação dos indivíduos. Tal afirmação pode explicar a pouca ou nenhuma efetividade das práticas implementadas para a melhoria desses aspectos no PJERJ.

Outro fator que pode levar a compreensão dessa última questão é a constatação que se pode depreender dos estudos de Pereira (1998 e 2000) e Abrucio (1999), sobre os movimentos de Reforma do Estado, intensificados a partir dos anos 90. Aqui, as formas e os modelos utilizados para a implementação de novas práticas e ferramentas de gestão revelam funções ideológicas que ratificam uma consciência social predominante de incompetência administrativa do serviço público, e em contrapartida, negligenciam a importância dos fatores humanos e culturais para o sucesso ou insucesso de empreendimentos dessa natureza.

De toda forma, as transformações que vem impactando ano a ano a área de gestão de pessoas do PJERJ devem ser compreendidas dentro de um contexto maior de reformas³⁸, destinadas a redefinir o próprio papel do Estado, que constituem um quadro teórico e uma prática administrativa que visam a modernizar o Estado e a tornar sua administração mais eficiente e voltada para o cidadão-cliente (Pereira, 2000).

³⁸ A partir dos anos 80 teve início em países da OCDE, principalmente no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos, a segunda grande reforma administrativa nos quadros do sistema capitalista: a reforma gerencial. Nos anos 90 essa reforma se estendeu para os EUA, para o Chile e para o Brasil (Pereira, 2000).

Por outro lado, é unânime no atual quadro teórico da gestão estratégica de pessoas, que essa eficiência institucional não pode prescindir dos profissionais em atuação no Poder Judiciário. O que parece ter sido compreendido pelo CNJ, em especial na condução do planejamento e execução do segundo ciclo estratégico do Poder Judiciário (2015-2020), ainda em curso.

É verdade que as ações implementadas pelo CNJ, que utiliza diversos instrumentos de controle e diagnóstico institucional, conferiram a esse Órgão não apenas o poder coercitivo relativo ao controle externo do Judiciário, mas também o papel de grande coordenador e definidor da estratégia organizacional. Sua atuação e crescente força parecem ter iniciado uma trajetória para a gestão do PJERJ mais coerente, profissional e alinhada aos princípios da nova administração pública, focada em resultados. No entanto, as melhorias na gestão advindas desse fato, de uma maneira geral, ainda não podem ser consideradas suficientes.

As novas práticas de gestão de pessoas propostas ainda não se apresentaram capazes de promover as transformações necessárias na Organização, para a produção de resultados adequados. A base das relações de poder existente, que dá o tom da gestão na Casa, não foi alterada. Se por um lado os modelos e ferramentas de gestão estratégica e gestão de pessoas incentivam servidores e gestores a atuar com racionalidade, planejamento, autonomia, iniciativa, foco em resultados, liderança, por outro lado, a prática diária da Instituição, balizada por relações de autoridade tradicionais, ainda não permitiu levar a termo a mudança pretendida.

E se estamos, há pelo menos doze anos, buscando de forma aparentemente determinada tal mudança, por que então todo o investimento feito até aqui parece não ter gerado resultados consistentes? Uma pista pode estar presente na reflexão de Gurgel (2003), quando o autor afirma que o pensamento administrativo dominante muda para encontrar novos termos de relações sociais de trabalho, compatíveis com as novas alianças constituídas para, então, relançar o sistema de forma sustentada.

Apesar da afirmação de Gurgel referir-se às mudanças no modelo de gestão de empresas privadas, ocorridas quando a administração científica perdia espaço para práticas gerenciais baseadas em modelos humanistas, arrisca-se aqui a utilizar a mesma lógica para responder à pergunta proposta. Afinal, a ideia

da mudança e da modernização da gestão de pessoas no Poder Judiciário, para responder às demandas sociais, acaba por não gerar de fato mudança alguma nas bases do sistema.

Assim, em um aspecto, a observação do projeto de modernização da gestão de pessoas do PJERJ ratificou a hipótese inicialmente apresentada e desenvolvida neste estudo, onde afirma-se o paradoxo fundamental da gestão em movimentos de reforma do Estado, no qual conclui-se que: a tentativa de abandonar o antigo modelo e incorporar elementos da gestão estratégica de pessoas esbarra nas práticas herdadas de um passado colonialista e paternalista. Porque todos no PJERJ sabem que quando se inicia na prática a utilização de mecanismos impessoais e meritocráticos para gerir pessoas, as lideranças formais ou tradicionais reagem e utilizam do seu poder político para manter a pessoalidade, inviabilizando esses novos mecanismos.

Por outro lado, ao confiar-se boa parte do problema da gestão de pessoas do Judiciário ao treinamento, apoiando-se em uma consciência social que prega a era do conhecimento, desprivilegia-se o fato de que não bastam o estudo e o aprimoramento constantes, porque essa prontidão de competências não repercute em um ambiente onde os profissionais em atuação não são ouvidos adequadamente no momento das deliberações ditas estratégicas.

O sistema como um todo “joga contra”, os indivíduos muitas vezes são induzidos ao erro. Mas, de forma alguma afirma-se com isso que não se deva investir em qualificação e capacitação de pessoas nas instituições públicas, mas como afirma Gurgel (2003), com relação aos métodos e técnicas da gestão contemporânea, não é suficiente uma transmissão de conhecimento que se reduz a uma aparente formação técnica acima do bem e do mal. Segundo o autor, a formação gerencial não dispensa o pensamento.

Por isso, entende-se que as mudanças no Judiciário são sim imprescindíveis, mas passam por transformações muito mais profundas e complexas do que as efetivadas até agora, no que diz respeito à questão da gestão estratégica. Em especial, aquelas que se referem à gestão de pessoas.

Em outro aspecto, a observação do projeto modernizante em questão demonstrou que, ao contrário do que afirma Gurgel (2003) em seu estudo, as técnicas de gestão contemporânea apregoadas, divulgadas e implementadas no

interior da organização, apesar de terem conferido materialidade ao discurso ideológico em produção, não foram capazes de lhe tornar mais convincente.

Nesse sentido, ocorre aqui o oposto do que conclui Gurgel (2003) quando constata o forte argumento presente nas tecnologias de gestão contemporânea e os sinais de sua capacidade de persuasão para a formação da consciência dos futuros gestores. Não há dúvida de que as práticas e políticas de gestão estratégica de pessoas formalizadas fazem parte da tentativa de gerar tal consciência, mas aqui, na esfera pública, essa tentativa falha. Os argumentos técnicos e os apelos constantes para que gestores valorizem e desenvolvam competências e avaliem desempenho, apregoando a meritocracia, não alcançam os gestores públicos. E não porque esses não estejam imbuídos de tais propósitos, mas porque a experiência os tem demonstrado que o elemento preponderante ali não é técnico e que as relações fortemente hierarquizadas não os permitirão agir francamente nessa direção.

Assim, na busca pela modernização da área de gestão de pessoas, faltou ao PJERJ enfrentar o desafio de estabelecer relações de comunicação horizontalizadas entre áreas envolvidas pelos projetos dessa natureza, necessariamente multissetoriais. Projetos esses, que demandam agilidade nas ações e clareza nas deliberações, que não se apresentam viáveis em estruturas de poder e comunicação centralizadoras e verticalizadas.

Reafirma-se, portanto, o paradoxo exposto ao longo desse estudo e que, acredita-se, nos coloca diante do maior desafio da gestão na esfera pública: incentivar profissionais e gestores públicos a utilizar processos e ferramentas de gestão estratégica de pessoas, sem considerar as barreiras impostas pela cultura organizacional não é efetivo. E isso é verdadeiro porque os pressupostos do modelo de gestão estratégica de pessoas, que buscam valorizar competências e fortalecer a meritocracia, são atualmente incompatíveis com a cultura, comportamentos e relações de poder historicamente construídas no interior das organizações judiciárias.

ANEXOS

Anexo 01 – Trajetória profissional da autora na Instituição

Sou socióloga de formação, prestei concurso público para cargo técnico do Tribunal de Alçada Criminal do Rio de Janeiro (TACRIM) no ano de 1996. Passei dentro do número de vagas abertas, porém a convocação realizou-se apenas ao final do ano de 1997, quando então ingressei no quadro do TACRIM. Essa instituição seria extinta apenas dois meses depois, juntamente com o Tribunal de Alçada Cível do RJ. Os quadros de pessoal dos Tribunais de Alçada extintos foram fusionados ao quadro de pessoal do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, que integrava o Poder Judiciário Estadual juntamente com a Corregedoria Geral de Justiça. Este foi o meu primeiríssimo contato com a Casa, como era recorrentemente chamada. Minha pouca idade e meu entusiasmo com o ingresso no serviço público não me permitiram compreender naquele momento a dimensão do que ocorria. Minhas preocupações eram típicas da grande maioria dos estagiários e centrava-se em dois pontos apenas: a unidade na qual seria lotada e o trabalho específico que deveria realizar. Havia terminado para mim a frustração por ter prestado concurso para uma instituição pública, ter me classificado dentro do número de vagas e apenas alguns meses depois ter recebido a notícia pelos jornais de que a instituição seria extinta.

A alegria ou alívio vivenciados por aquela turma de recém-chegados, da qual eu fazia parte, cerca de trinta e cinco pessoas, contrastava demasiadamente com o clima do lugar. Não demorou muito para percebermos que a maioria dos serventuários estava muito apreensiva com a situação de extinção do Órgão. Alguns porque ocupavam posições de confiança que também seriam extintas, outros pela expectativa de mudança profunda que provavelmente passariam: mudança de chefia, de espaço físico, talvez de função. Havia muita agitação entre as pessoas e o processo de lotação daquela turma de estagiários virou uma espécie de piada de corredor. Afinal, que unidades precisariam de novos serventuários se sua extinção estava prevista para acontecer em breves dois meses.

O processo de lotação baseou-se, quando possível, na formação acadêmica de cada um, informada em uma pequena ficha no primeiro dia de trabalho. Fomos mandados para casa por uma semana e ao retornar fomos equitativamente distribuídos pelos departamentos existentes. Fui lotada na Divisão Médica e lá permaneci na função de apoio administrativo até março de 1998, quando fui posta à disposição do Departamento de Saúde do TJERJ.

O fato de estar lotada em uma unidade tão singular dentro da estrutura do Poder Judiciário me manteve de certa forma afastada de algumas relações muito comuns para

a grande maioria do quadro de pessoal. Refiro-me ao dia-a-dia dos serventuários que atuam em unidades nas quais há contato diário com magistrados e com outro grande número de serventuários. Fiquei à margem dessas relações, pois era subordinada aos médicos e pessoas da área de saúde e não aos juízes ou desembargadores. Dessa forma, os trabalhos que realizei no Departamento de Saúde estiveram em grande parte voltados para estatísticas relacionadas ao perfil de saúde de magistrados e serventuários da instituição, e não a questões de direito de qualquer natureza.

Permaneci no Departamento de Saúde até maio de 2004, quando fui convidada a atuar no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DEDEP), como Chefe do Serviço de Readaptação Funcional, criado na estrutura do TJERJ em dezembro de 2003 e em fase de implementação. Aceitei o convite e em fevereiro de 2005 fui nomeada diretora da Divisão de Desenvolvimento, vinculada ao mesmo departamento (DEDEP), passando a atuar em um cargo de confiança cujas atribuições possuíam relação direta com o projeto de implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade. Tal projeto, considerado prioritário para a Administração Superior, me permitiu acompanhar em parte os trabalhos da equipe de consultores da Fundação Getúlio Vargas, presente na Casa desde o convênio de apoio técnico-científico firmado em 2001.

A partir de 2007 e durante o ano 2008, assumi a posição de assessora da Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas, onde vários das questões apresentadas nesse trabalho foram vivenciadas. Entre 2009 e 2010, atuei como assessora na Diretoria de Administração da Corregedoria Geral da Justiça. Ali pude vivenciar o outro lado da Instituição e conhecer de perto a primeira instância da justiça, encarando seu gigantismo e complexidade. Naquela oportunidade, fui designada como Representante da Direção (RD), no que diz respeito à implementação do Sistema Integrado de Gestão (SIGA) daquela diretoria.

Em 2011, fui convidada a atuar como Representante da Administração Superior (RAS), na Diretoria-Geral de Desenvolvimento Institucional (DGDIN), onde o Sistema Integrado de Gestão já se encontrava certificado segundo a NBR ISO 9001:2008. Hoje, nessa mesma diretoria, ocupo a posição de Diretora no Departamento de Melhoria do Desempenho, responsável por prestar consultoria interna às diversas unidades certificadas ou candidatas à certificação, dentre outras atribuições.

Em 2013, fui convidada a voltar ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, como Diretora da área, elaborando o projeto de fortalecimento da gestão de pessoas por competências no PJERJ e criando, a partir dele, com o auxílio de toda a equipe ali composta, o Programa Boas-Vindas, o novo modelo de mapeamento de competências, o Banco de Identificação de Talentos para Secretários, o Programa de

Valorização SER DA JUSTIÇA e a Política de Gestão de Pessoas do PJERJ, publicada ao final do ano de 2014.

Na mudança de Administração, em fevereiro de 2015, passei a atuar na Diretoria de Logística, na área de formalização de contratos, onde atuava até a finalização do presente estudo.

Assim, posso afirmar que hoje o PJERJ representa para mim um grande desafio na área de gestão, no que tange a questão da pretendida mudança cultural, apresentando-se, do ponto de vista sociológico, como o meu principal referencial empírico para a análise da questão.

A ambiguidade criada por essa situação constitui a meu ver a maior dificuldade no desenvolvimento dessa pesquisa, ou seja, estar em uma posição na qual minha atuação foi necessariamente pragmática e ao mesmo tempo conduzir uma análise livre de pressupostos do universo no qual estou inserida. Não estou completamente convencida de que seja possível superar adequadamente essa dificuldade, o que torna ainda mais importante do ponto de vista da prática etnográfica a breve explanação realizada até aqui sobre minha trajetória e atual posição dentro da Instituição.

Anexo 02: Diagnóstico do Poder Judiciário – 2004

Apresentação

“Este trabalho foi realizado a partir de consultoria contratada pela Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça junto à Fundação Getulio Vargas - São Paulo, com o objetivo de realizar um mapeamento de recursos humanos e materiais com todas as instituições que compõem o Poder Judiciário brasileiro.

Desde a criação da Secretaria de Reforma do Judiciário, em maio de 2003, identificamos a realização de um diagnóstico do Poder Judiciário como sendo um dos nossos projetos prioritários. A constatação de que a organização do Poder Judiciário no Brasil é muito complexa, fragmentada, pouco uniforme e pouco conhecida levou-nos à conclusão de que poderíamos contribuir para a reforma trazendo informações mais detalhadas e consistentes, que permitissem o aprofundamento da discussão sobre o assunto de forma mais objetiva.

Temos, no Brasil, diversos poderes judiciários _ a Justiça Federal, as justiças estaduais, a Justiça do Trabalho, a Justiça Militar, a Justiça Eleitoral, a primeira instância, a segunda instância e os tribunais superiores _ cada qual uma instituição com elevado nível de autonomia.

As dimensões continentais do nosso país, a nossa organização como República Federativa, as enormes desigualdades regionais e a significativa diferença das demandas regionais por acesso à Justiça explicam a complexidade da estrutura existente.

Pouco se sabe sobre o funcionamento global do Poder Judiciário. Nem mesmo os operadores do Direito _ magistrados, membros do Ministério Público, advogados, defensores públicos, advogados públicos e serventuários da Justiça _ conhecem profundamente esta realidade. Cada qual, certamente, conhece o seu universo de atuação profissional, mas não conhece o todo e suas peculiaridades.

A reforma do Poder Judiciário deve ser compreendida como um processo composto por várias etapas e iniciativas, cuja implementação visa à ampliação do acesso da população à Justiça e à melhoria dos serviços prestados. A verdadeira reforma compreende a modificação constitucional em discussão no Congresso Nacional, as alterações da legislação infraconstitucional (Códigos de Processo Civil e Penal) e a implementação de medidas de modernização da gestão. É um grande desafio, que poderá ser melhor enfrentado com mais dados e maior objetividade.

O Poder Executivo presta a sua contribuição para o debate, com a convicção de que a melhoria do funcionamento e o fortalecimento do Poder Judiciário são condições necessárias para o exercício pleno da cidadania, para o desenvolvimento do país e para a consolidação de sua democracia.”

Brasília, agosto de 2004

Márcio Thomaz Bastos

Ministro de Estado da Justiça. Diagnóstico do Poder Judiciário.

O Governo Federal e a Reforma do Poder Judiciário

“A constatação de que o Brasil necessita de um Poder Judiciário fortalecido e mais eficiente exige que o assunto faça parte das preocupações de um governo eleito democraticamente pela população para tratar das questões de interesse do país. É por isso que o governo Luiz Inácio Lula da Silva definiu como uma de suas prioridades a reforma do Judiciário. A participação do governo nesse debate permitiu que o tema ocupasse a importância que merece na agenda política do país e avançasse na perspectiva de trazer resultados concretos em benefício da cidadania.

A realização do diagnóstico do Poder Judiciário representa uma contribuição importante para melhor compreensão da realidade do Poder Judiciário e da complexidade de seus problemas. Trata-se de um conjunto organizado de dados que deve ser atualizado e aperfeiçoado permanentemente e poderá ser de grande utilidade para o futuro órgão de planejamento do Poder Judiciário, que deverá ser o Conselho Nacional de Justiça.

Na concepção do governo, a verdadeira reforma do Poder Judiciário passa pelo desenvolvimento de ações que podem ser agrupadas em três eixos fundamentais: a modernização da gestão do Judiciário, a alteração da legislação infraconstitucional (Códigos de Processo Civil e Penal) e a reforma constitucional do Poder Judiciário.

O Poder Judiciário precisa se modernizar para prestar mais e melhores serviços à população brasileira. A ineficiência da máquina pública colocada a serviço da Justiça traz enormes prejuízos ao país: torna a prestação jurisdicional inacessível para grande parte da população; transforma a vida daqueles que tem acesso ao Judiciário numa luta sem fim pelo reconhecimento de direitos; dificulta o exercício profissional dos advogados, membros do Ministério Público, defensores públicos, advogados públicos e serventuários da Justiça; penaliza injustamente os magistrados na sua missão de fazer justiça e, ainda, inflaciona o chamado custo Brasil. O mau funcionamento do Poder Judiciário interessa aos que se valem de sua ineficiência para não pagar, para não cumprir obrigação, para protelar, para ganhar tempo - mas não interessa ao país.

O governo pode e quer contribuir para a modernização do Judiciário e a melhor prestação jurisdicional. Não se deve subestimar a sua capacidade de articular iniciativas, de elaborar propostas para serem debatidas com o Poder Judiciário, de provocar a indução por mudanças que visem o melhor funcionamento da administração pública em benefício da cidadania e de apoiar projetos de modernização gerados no próprio Judiciário.

Muito pode ser feito. A modernização da gestão do Judiciário traduz-se na incorporação de novas tecnologias de informação, padronização de procedimentos racionais, simplificação de sistemas operacionais, capacitação de pessoal e desburocratização da máquina administrativa.

Não se pretende inventar a roda. Pretende-se captar as melhores experiências de gestão, valorizá-las, torná-las públicas e provocar sua implementação em outras localidades. Muitos juízes pelo país afora já implementaram iniciativas inovadoras, que demonstraram a possibilidade real de melhoria de funcionamento da máquina administrativa sem alterações legislativas. A identificação destas melhores práticas e a valorização do trabalho desenvolvido no próprio Judiciário demonstram que a reforma será feita com e pelos próprios magistrados.

Deve-se reconhecer com clareza que preocupa a postura do Estado (União, estados e municípios) em relação ao Judiciário. Os dados demonstram que o governo é o maior cliente do Poder Judiciário _ algo em torno de 80% dos processos e recursos que tramitam nos tribunais superiores tratam de interesses do governo. Deve-se, portanto, buscar a definição de uma nova conduta do Estado em relação ao Judiciário, através de medidas que inibam a propositura de ações judiciais ou interposição de recursos sobre matérias a respeito das quais já exista jurisprudência razoavelmente pacificada. Assim, o governo faz a sua parte na difícil tarefa de conciliar a necessidade de descongestionamento do Judiciário com a garantia do amplo direito de defesa dos cidadãos.

O governo contribui também nas discussões acerca das alterações legislativas infraconstitucionais necessárias para o aperfeiçoamento do funcionamento do Poder Judiciário. Como demonstram os números deste diagnóstico, alterações dos Códigos de Processo Civil e Penal podem trazer maior celeridade e racionalidade aos procedimentos judiciais. A instituição de meios alternativos de solução de conflitos como mediação e conciliação, as alterações do processo de execução, a simplificação do sistema de recursos e o fortalecimento dos juizados especiais são exemplos de medidas que podem trazer resultados importantes para maior eficiência do Judiciário. Alguns destes projetos de lei já se encontram em tramitação no Congresso Nacional e contam com apoio bastante expressivo dos diversos segmentos representativos dos operadores do Direito.

Finalmente, não se pode deixar de destacar a importância da reforma constitucional do Poder Judiciário em tramitação no Congresso Nacional há mais de 12 anos. Ela, isoladamente, não trará solução para grande parte dos problemas mais urgentes relativos à ineficiência e à demora na tramitação dos processos. Deverá trazer, isto sim, maior democratização e transparência ao Judiciário, o que é fundamental para o fortalecimento da instituição e da própria democracia.”

Sérgio Rabello Tamm Renault
Secretário de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça. Diagnóstico do Poder Judiciário 2004.

Principais conclusões

- *O maior número de processos concentra-se na 1ª instância (86% dos processos entrados em 2003) e não na 2ª instância e nos Tribunais Superiores;*
- *A Justiça Comum (Estadual) é responsável pela maior parte dos processos em tramitação no país, aproximadamente 73%;*
- *A União responde por aproximadamente 43% das despesas com a Justiça no país.*
- *Nos últimos anos houve aumento significativo da produtividade dos Tribunais Superiores (STF, STJ e TST), em virtude do aumento de demanda e do número de causas repetitivas;*
- *Há relação direta entre o crescimento do número de processos nos Tribunais Superiores e a ação do governo federal, com a implementação de medidas de natureza econômica/tributária;*
- *Os agravos de instrumento representam significativa parte dos recursos interpostos no STF (56,8%) e no STJ (36,9%), o que leva à conclusão de que a reforma do sistema recursal deve incluir alterações importantes no procedimento deste tipo de recurso;*
- *A evolução do número de processos na 1ª instância da Justiça Federal dos estados da Federação indica que as políticas de acesso à Justiça geram acréscimo da demanda;*
- *Na Justiça Comum, não há relação direta entre volume de gastos com a Justiça e a produtividade na prestação jurisdicional;*
- *A Justiça do Trabalho em 1ª e 2ª instâncias é a que menos acumula estoque de processos, levando-se em consideração a relação processos entrados/julgados;*
- *Não há a mínima padronização no critério de fixação de custas nos diversos estados da Federação, sendo impossível estabelecer comparação do custo do processo para o cidadão em todo o país.*

Anexo 03: 2003 - Alguns polêmicos pontos sobre a proposta de EC

Pontos abordados na proposta de Emenda Constitucional submetida à apreciação da Comissão de Constituição e Justiça em 2003 (culminaram com a aprovação da Emenda Constitucional 45/2004).

-Súmula vinculante para o Supremo Tribunal Federal:

O Supremo Tribunal Federal poderia aprovar súmula que fixasse a interpretação de normas, vinculando todos os órgãos do Poder Judiciário e da Administração Pública. A súmula somente seria aprovada mediante decisão de dois terços dos membros do STF, após reiteradas decisões sobre a matéria.

-Conselho Nacional de Justiça:

Criação do Conselho Nacional de Justiça, órgão encarregado de zelar pela autonomia do Poder Judiciário, de fiscalizar os atos administrativos e o cumprimento das normas disciplinares no âmbito da gestão judicial, e de planejar políticas públicas relacionadas ao acesso à Justiça e ao aprimoramento da prestação jurisdicional. Seria composto por nove representantes da magistratura, dois representantes do Ministério Público, dois advogados e dois cidadãos de notável saber jurídico, indicados pelo Congresso Nacional.

-Quarentena:

Aos magistrados seria vedado exercer a advocacia no juízo ou tribunal do qual se afastasse, antes de decorridos três anos do afastamento do cargo por aposentadoria ou exoneração.

-Proibição de nomear parentes:

Proibição da prática de nepotismo (nomeação de parentes). No âmbito da jurisdição de cada tribunal ou juízo, a PEC vedava a nomeação ou designação para cargos em comissão e para as funções comissionadas de cônjuge, companheiro (a) ou parente até o segundo grau dos respectivos integrantes ou juízes vinculados. A exceção é para o caso de servidor ocupante de cargo de provimento efetivo das carreiras judiciárias, quando a vedação é restrita à nomeação ou à designação para servir junto ao magistrado determinante da incompatibilidade.

Anexo 04: Pacto de Estado

DESPACHOS DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA, MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, Exposição de Motivos, Nº 204, de 15 de dezembro de 2004. Proposta de formalização do “Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano”.

PACTO DE ESTADO EM FAVOR DE UM JUDICIÁRIO MAIS RÁPIDO E REPUBLICANO

Poucos problemas nacionais possuem tanto consenso no tocante aos diagnósticos quanto à questão judiciária. A morosidade dos processos judiciais e a baixa eficácia de suas decisões retardam o desenvolvimento nacional, desestimulam investimentos, propiciam a inadimplência, geram impunidade e solapam a crença dos cidadãos no regime democrático. Em face do gigantesco esforço expendido sobretudo nos últimos dez anos, produziram-se dezenas de documentos sobre a crise do Judiciário brasileiro, acompanhados de notáveis propostas visando ao seu aprimoramento.

Os próprios Tribunais e as associações de magistrados têm estado à frente desse processo, com significativas proposições e com muitas iniciativas inovadoras, a demonstrar que não há óbices corporativistas a que mais avanços reais sejam conquistados.

O Poder Legislativo não tem se eximido da tarefa de contribuir para um Judiciário melhor, como demonstram a recém-promulgada reforma constitucional (EC no 45/2004) e várias modificações nas leis processuais. A reforma do sistema judicial tornou-se prioridade também para o Poder Executivo, que criou a Secretaria de Reforma do Judiciário no âmbito do Ministério da Justiça, a qual tem colaborado na sistematização de propostas e em mudanças administrativas.

São essas as premissas que levam os três Poderes do Estado a se reunirem em sessão solene, a fim de subscreverem um Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano, consubstanciado nos seguintes compromissos fundamentais:

1. IMPLEMENTAÇÃO DA REFORMA CONSTITUCIONAL DO JUDICIÁRIO

Em virtude da ação concertada entre os três Poderes, foi promulgada a EC no 45/2004. Subseqüentemente, todas as providências serão adotadas para a implementação das mudanças aprovadas até o final do 1o semestre de 2005. Merecem destaque, nesse contexto, a instalação do Conselho Nacional de Justiça e a deflagração dos trabalhos da Comissão Especial Mista do Congresso Nacional, destinada a aprovar medidas legislativas que tornem mais amplo o acesso à Justiça e mais célere a prestação jurisdicional.

2. REFORMA DO SISTEMA RECURSAL E DOS PROCEDIMENTOS

Tramitam hoje nas Casas Parlamentares muitos projetos de lei propondo alterações nos Códigos de Processo Civil e de Processo Penal, bem como em aspectos do processo trabalhista. Tais reformas são reclamadas por toda a comunidade jurídica, que deseja regras capazes de agilizar e simplificar os julgamentos - sem prejuízo das garantias individuais. Os signatários comprometem-se a coordenar iniciativas para auxiliar o Congresso Nacional na conclusão desse trabalho.

No tocante aos Códigos de Processo Civil, Processo Penal e ao processo trabalhista, serão submetidos à apreciação parlamentar os projetos e sugestões anexados, sistematizados por comissão conjunta liderada pelo presidente do Supremo Tribunal Federal e pelo Ministro de Estado da Justiça. Tais proposições foram apresentadas nos últimos anos por juristas, magistrados e Tribunais, bem como por diversas entidades: o Instituto Brasileiro de Direito Processual (IBDP), a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), a Associação dos Juizes Federais do Brasil (AJUFE) e o Colégio de Presidentes de Tribunais de Justiça, entre outros.

3. DEFENSORIA PÚBLICA E ACESSO À JUSTIÇA

Ainda há desconhecimento entre os quadros das Defensorias Públicas da União e dos Estados, em relação às necessidades de uma sociedade como a nossa, extremamente desigual e empobrecida. No plano federal, o número de Defensores não chega a dez por cento do número de unidades jurisdicionais a serem atendidas (Tribunais e Varas na Justiça Federal, na Justiça do Trabalho, na Justiça Militar, além dos Tribunais Superiores). Isso constitui severo embaraço ao acesso real à Justiça. Por força do pacto ora celebrado, será constituída comissão para apresentar, em noventa dias, estratégia de superação desse quadro, contemplando, inclusive, metas claras para a progressiva ampliação da Defensoria

Pública da União. Posteriormente, serão realizados os contatos necessários com os Governos Estaduais, a fim de celebração das parcerias que se fizerem necessárias.

4. JUIZADOS ESPECIAIS E JUSTIÇA ITINERANTE

Com a aprovação das Leis nos 9.099/95 e 10.259/2001, foram instituídos os Juizados Especiais Estaduais e Federais, resultando em expressivas ampliação do acesso à Justiça e agilização de procedimentos. Uma das facetas mais relevantes dos Juizados Especiais está no reconhecimento de direitos de populações tradicionalmente esquecidas e sem informação quanto às leis.

Nesse âmbito, merece destaque a atuação dos Juizados Itinerantes. Os signatários assumem o compromisso de apoiar o Superior Tribunal de Justiça, os Tribunais Regionais Federais e os Tribunais de Justiça para que os Juizados Itinerantes possam ter continuidade, especialmente nas cidades mais afastadas dos centros urbanos e com menor Índice de Desenvolvimento Humano.

Em outro plano, considerando-se que existem milhares de ações previdenciárias nos Juizados, o Ministério da Previdência Social coordenará iniciativas, em diálogo com os juízes, para que os procedimentos observados na concessão de benefícios previdenciários e assistenciais sejam aperfeiçoados, melhorando o atendimento aos cidadãos e desonerando a máquina judicial.

5. EXECUÇÃO FISCAL

Enquanto parcela da população e a própria economia sentem os efeitos de elevada carga fiscal, mais de R\$ 400 bilhões de reais são objeto de cobrança judicial, em ações propostas pelo Erário contra sonegadores e inadimplentes. O problema é complexo e exige soluções progressivas. Contudo, sem dúvida é possível melhorar os índices de arrecadação por essa via, hoje girando em torno de dois por cento ao ano. Os signatários irão determinar aos órgãos competentes a viabilização de soluções, inclusive com a revisão, ainda em 2005, da Lei no 6.830/80 (Lei de Execução Fiscal), com base na proposta já formalizada pelo Conselho da Justiça Federal.

6. PRECATÓRIOS

Desde 1988, buscam-se soluções para o tormentoso problema dos precatórios vencidos e não pagos, especialmente por intermédio de parcelamentos. Houve êxito parcial, mas remanesce o grave quadro de determinações judiciais que não são cumpridas há anos, descredibilizando a Justiça, desesperando vítimas do Estado e prejudicando o trabalho dos advogados. Os Governos Estaduais e Municipais vivem sob a ameaça de sanções, além de permanecerem sob o estigma de descumprirem a Constituição e as leis. Na maioria dos casos, faltam-lhes meios para quitar as suas obrigações em tempo razoável.

Como consequência do presente pacto, serão realizados debates e audiências de conciliação visando à construção de modelos institucionais e à adoção de providências que resultem na superação da anomalia enfocada.

7. GRAVES VIOLAÇÕES CONTRA DIREITOS HUMANOS

Fruto da plena integração do Brasil nos Sistemas Internacionais de Proteção aos Direitos Humanos, avolumam-se denúncias contra o nosso País em foros competentes para a supervisão dos compromissos

contraídos. Merece destaque, a este propósito, as representações oferecidas no âmbito da Organização dos Estados Americanos. Como decorrência deste Pacto, a primeira tarefa que será implementada é a identificação de todos esses casos em um único banco de dados. Seguir-se-á a estruturação, no âmbito do Poder Judiciário, de sistema de acompanhamento dos inquéritos e ações judiciais relacionados com os casos enfocados, com vistas ao recebimento das informações necessárias à manifestação do Brasil perante as instâncias internacionais. O objetivo de todas essas iniciativas é resolver rapidamente as controvérsias, inclusive com a busca de soluções amistosas, quando for o caso.

8. INFORMATIZAÇÃO

Uma vez mais a Justiça Eleitoral pôde realizar eleições seguras e rápidas, em decorrência da exitosa experiência das urnas eletrônicas. Trata-se de projeto que só foi adiante por força da ação articulada dos três Poderes do Estado. Este bem-sucedido modelo deve ser estendido para que outras experiências - como os processos eletrônicos ("virtuais") na Justiça Federal - sejam aprofundadas. Serão apresentadas, pelo Judiciário, metas de expansão de tais iniciativas, para que as fontes de financiamento sejam viabilizadas pelos três Poderes.

Serão incentivados os convênios de cooperação, para que informações entre órgãos públicos sejam repassadas por meios eletrônicos, a exemplo do que já acontece entre o Judiciário e o Banco Central do Brasil. As ações nessa direção se desenvolverão prioritariamente no campo da segurança pública e da Justiça criminal.

Finalmente, será examinada a possibilidade de os terminais de auto-atendimento dos bancos públicos prestarem alguns serviços de interesse do Judiciário, mormente informações aos cidadãos.

No plano legislativo, serão incluídos na agenda parlamentar os projetos de lei que visam regular e incentivar os procedimentos eletrônicos no âmbito judicial, a exemplo do PLC no 71/2002 (com os aperfeiçoamentos que se fizerem necessários).

9. PRODUÇÃO DE DADOS E INDICADORES ESTATÍSTICOS

Para que as políticas corretas sejam reforçadas, as equivocadas sejam retificadas e novas sejam elaboradas, é fundamental que todos os agentes estatais e sociais contem com conjunto organizado de informações sobre o funcionamento do Judiciário no Brasil.

Passos substantivos já foram concretizados, com o funcionamento do Banco Nacional de Dados sobre o Poder Judiciário, em aperfeiçoamento e ampliação desde junho de 2004 em face do projeto "Indicadores Estatísticos do Poder Judiciário", desenvolvido sob a coordenação do Supremo Tribunal Federal. Paralelamente, o Ministério da Justiça divulgou importante colaboração, intitulada "Diagnóstico do Judiciário".

Todas as informações disponíveis, além de amplamente divulgadas, serão repassadas, até abril de 2005, à Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, à Fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA e às Universidades, para que tais instituições realizem as análises que considerarem pertinentes, inclusive cotejando-as com outros dados de que disponham. Os documentos elaborados serão apresentados ao Poder Judiciário, para reflexão e debate, visando à consolidação de cultura de planejamento estratégico na gestão judiciária no Brasil. Como consequência desse processo, será organizado, até o final de 2005, o Centro Nacional de Estudos e Pesquisas Judiciais, sob a coordenação do Supremo Tribunal Federal.

10. COERÊNCIA ENTRE A ATUAÇÃO ADMINISTRATIVA E AS ORIENTAÇÕES JURISPRUDENCIAIS JÁ PACIFICADAS

Será desenvolvido grande esforço, sob a coordenação da Advocacia-Geral da União, para que as normas e condutas administrativas sejam adequadas às diretrizes já pacificadas no Supremo Tribunal Federal e nos Tribunais Superiores. Este processo visará prevenir a multiplicação de demandas em torno do mesmo tema.

O Supremo Tribunal Federal irá priorizar em suas pautas os temas que estão gerando significativa multiplicação de ações judiciais, segundo pleitos a serem formalizados pela Advocacia-Geral da União, pela Procuradoria-Geral da República ou pela Ordem dos Advogados do Brasil. No mesmo sentido, serão realizadas gestões junto aos demais Tribunais, no âmbito de suas competências.

A Advocacia-Geral da União editará as súmulas administrativas que entender necessárias para a viabilização do presente compromisso.

11. INCENTIVO À APLICAÇÃO DAS PENAS ALTERNATIVAS

A grave questão das execuções penais deve ser enfrentada pela conjunção de esforços dos Poderes Executivo e Judiciário. A conscientização de magistrados, promotores, advogados e da população sobre a efetividade, a eficácia e a utilidade da aplicação de penas alternativas para determinados delitos é fundamental.

As penas alternativas devem ser encaradas como mecanismo mais adequado à reinserção social, como resposta proporcional a delitos de menor gravidade e como solução para o problema do acréscimo constante da população carcerária.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Presidente da República Federativa do Brasil

NELSON JOBIM

Presidente do Supremo Tribunal Federal

JOSÉ SARNEY

Presidente do Senado Federal

JOÃO PAULO CUNHA

Presidente da Câmara dos Deputados

Publicado do DOU 241, de 16 de dezembro de 2004, seção I pág. 8

Anexo 05: Resolução OE/TJRJ 32/2014

TEXTO INTEGRAL

RESOLUÇÃO TJ/OE/RJ Nº 32/2014

Dispõe sobre a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

O ÓRGÃO ESPECIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo disposto no inc. I do art. 96 e no art. 99 da Constituição da República, e na alínea "a", inc.VI, do art. 3º do Regimento Interno, e tendo em vista o decidido na sessão realizada no dia 03 de novembro de 2014 (Proc. nº 2014.188.064);

CONSIDERANDO os Projetos Estratégicos do biênio 2013/2014, em execução pela Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro;

CONSIDERANDO a necessidade de adequar o modelo de gestão de pessoas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro às exigências da sociedade atual, às transformações das relações de trabalho e aos avanços da tecnologia da informação e da comunicação;

CONSIDERANDO que a melhoria da gestão de pessoas é um dos macrodesafios estabelecidos na Estratégia 'Judiciário 2020', cujo inteiro teor consta da Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014;

CONSIDERANDO que desenvolver competências organizacionais e individuais, promover meios para motivar e comprometer os profissionais em atuação no PJERJ e buscar a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida são requisitos essenciais para o alcance dos objetivos institucionais deste Poder Judiciário;

CONSIDERANDO o dever constitucional de proteção ao meio ambiente, nele incluído o de trabalho (CF, Art. 170, VI e 225, caput, e § 1º, V e VI);

RESOLVE:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º. Fica instituída a Política de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de:

I - estabelecer princípios e diretrizes para a gestão de pessoas na Instituição;

II - promover um ambiente de trabalho saudável, que favoreça o comprometimento de magistrados, servidores e colaboradores com a excelência do desempenho e o alcance dos objetivos institucionais;

III - desenvolver um sistema completo e coerente de gestão de pessoas, que permita valorizar a competência e o mérito de magistrados, servidores e colaboradores em atuação no PJERJ.

CAPÍTULO II

DAS DEFINIÇÕES

Art. 2º. Para fins desta Resolução considera-se:

I - gestão de pessoas: o conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão das pessoas que objetiva criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, auxiliando o alcance dos objetivos institucionais;

II - política de gestão de pessoas: conjunto de princípios e diretrizes que orienta as práticas de gestão de pessoas, com vistas à obtenção de desempenho e resultados esperados pela sociedade; III - princípios: crenças e valores que apoiam e norteiam as relações de trabalho e sustentam as diretrizes de atuação da área de gestão de pessoas;

IV - diretrizes: instruções ou orientações às ações fundamentais de gestão de pessoas, que devem ser consideradas no planejamento e na execução de novas práticas;

V - competência: atributos pessoais e capacidade demonstrados para aplicar conhecimentos e habilidades, afetando parte considerável do desempenho profissional;

VI - gestor: aquele que por meio da gestão de pessoas, de recursos e de processos de trabalho, viabiliza o alcance dos resultados institucionais por meio da atuação das equipes sob sua coordenação.

CAPÍTULO III

DOS PRINCÍPIOS

Art. 3º. A Política de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, que está alinhada à missão, visão, valores e objetivos estratégicos do PJERJ, compreende os seguintes princípios:

I - as pessoas são primordiais para o alcance dos objetivos e metas institucionais e devem ser valorizadas e incentivadas a contribuir com seus talentos e competências para uma prestação jurisdicional de qualidade;

II - as ações de gestão de pessoas devem valorizar a diversidade humana, com respeito às diferenças e às potencialidades, observando a acessibilidade como princípio, respeitando suas normas e preservando a individualidade das pessoas, não admitindo a prática de atos discriminatórios de qualquer natureza no ambiente de trabalho e na relação com o público externo;

III - a promoção da saúde e do bem estar físico, psicológico, social e organizacional será foco de ações e programas permanentes na Instituição;

IV - as ações em gestão de pessoas devem objetivar o aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade, buscando se permanentemente a construção de uma cultura administrativa orientada a resultados;

V - o desenvolvimento profissional individual deve estar alinhado ao desenvolvimento institucional, conforme planejamento estratégico;

VI - o modelo estratégico de gestão de pessoas adotado pelo PJERJ é aquele baseado em competências, que estabelece um conjunto específico de conhecimentos, habilidades e atitudes para cada papel profissional do PJERJ;

VII - haverá estímulo à gestão de talentos, ao trabalho criativo e à inovação;

VIII - as práticas em gestão de pessoas devem ser pautadas, entre outros, pela ética, eficiência, isonomia, impessoalidade, publicidade, meritocracia, transparência e pelo respeito à diversidade;

IX - a comunicação interna, entre os diversos níveis hierárquicos, deve primar pela clareza e objetividade, quanto às expectativas das partes envolvidas;

X a conduta ética individual e coletiva, bem como o comportamento socialmente responsável, deve ser a base das relações entre os diversos profissionais em atuação no PJERJ.

CAPÍTULO IV

DAS DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS

Art. 4º. São diretrizes gerais para a gestão de pessoas no PJERJ:

I - a promoção da ambientação e integração dos novos profissionais;

II - a promoção de ações voltadas à qualidade de vida dos profissionais, a fim de assegurar condições para que possam exercer suas atividades de forma saudável, em ambientes inclusivos e sustentáveis;

III - a promoção da gestão do clima organizacional, visando à melhoria contínua e a satisfação dos diversos profissionais em atuação no PJERJ;

IV a capacitação e o desenvolvimento dos profissionais com foco em competências técnicas e comportamentais;

V - o desenvolvimento das competências gerenciais dos profissionais em posição de liderança, de forma continuada e alinhada às diretrizes estabelecidas nesta Política;

VI - o acompanhamento contínuo do desempenho dos profissionais, orientando o crescimento na carreira com foco em competências e resultados.

Seção I

Do Planejamento em Gestão de Pessoas

Art. 5º. São diretrizes para o planejamento das ações relacionadas à gestão de pessoas:

I - garantir que o responsável pela área de gestão de pessoas participe efetivamente do planejamento e da execução da estratégia Institucional;

II - instituir e executar plano estratégico de gestão de pessoas, alinhado ao planejamento institucional e às diretrizes desta Política, com objetivos, indicadores, metas e planos de ação específicos;

III - assegurar os recursos necessários ao cumprimento dos objetivos da gestão de pessoas, como orçamento, infraestrutura e tecnologia da informação;

IV - dimensionar e monitorar a força de trabalho de acordo com os processos de trabalho e com as competências requeridas;

V - estabelecer a lotação possível das unidades do PJERJ, levando-se em conta as inovações tecnológicas, o aperfeiçoamento e otimização dos métodos e processos de trabalho e a economia de recursos.

Seção II

Do Ingresso, Recepção e Integração de Pessoas

Art. 6º. São diretrizes para o ingresso, recepção e integração de pessoas no PJERJ:

I - zelar pela lisura e transparência dos concursos públicos para provimento dos cargos efetivos, objetivando a seleção de candidatos com conhecimentos e habilidades compatíveis com os requisitos e as competências dos cargos;

II - garantir que todo profissional recém ingressado no PJERJ participe de programa de ambientação, composto, dentre outras, por atividades relacionadas à estrutura organizacional, plano estratégico, processos de trabalho, integração e gestão de pessoas;

III - estabelecer condutas e práticas de integração para os gestores ou supervisores imediatos do profissional recém ingressado em unidades do PJERJ, de modo a favorecer o desenvolvimento de competências iniciais e a manutenção de grau adequado de comprometimento destes com a Instituição.

Seção III

Da Seleção, Lotação e Movimentação de Pessoas

Art. 7º. São diretrizes para a seleção, lotação e movimentação de pessoas no PJERJ:

I - estabelecer os critérios para os processos de seleção, lotação e movimentação de pessoas, atendendo aos princípios da transparência e meritocracia;

II - considerar na movimentação e alocação de pessoas no PJERJ os perfis de competências estabelecidos para cada papel profissional, a experiência, os conhecimentos e as habilidades dos profissionais;

III - desenvolver e implementar o Banco de Identificação de Talentos por competências, grupo ou área da Instituição, auxiliando a movimentação, bem como, a designação para cargos comissionados e funções gratificadas por mérito;

IV - prover cargos em comissão e funções gratificadas mediante o atendimento a critérios previamente estabelecidos, orientados pela meritocracia;

V - alocar profissionais nas unidades jurisdicionais e administrativas obedecendo à lotação possível previamente determinada.

Seção IV

Do Acompanhamento e do Desenvolvimento de Pessoas

Art. 8º. São diretrizes para o acompanhamento e desenvolvimento de pessoas no PJERJ:

I - promover o acompanhamento contínuo do desempenho dos profissionais em atuação no PJERJ, orientando o desenvolvimento profissional, com foco em resultados e competências;

II - aferir o desempenho mediante critérios objetivos, utilizando se, sempre que possível, da auto avaliação, da avaliação de pares, de subordinados e de gestores;

III - utilizar as avaliações de desempenho como suporte e informação às ações de gestão de pessoas;

IV - disseminar a compreensão de que o gestor de cada unidade é responsável pela integração de sua equipe e é corresponsável pelo desenvolvimento profissional daqueles sob sua coordenação;

V - disseminar a compreensão de que a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional é compartilhada pelo profissional, pelo gestor e pela Instituição;

VI - definir estratégias de capacitação que possibilitem o constante aprimoramento da força de trabalho em coerência com os objetivos institucionais;

VII - desenvolver nas lideranças as competências gerenciais, especialmente aquelas voltadas à gestão de pessoas, com respeito à diversidade humana, de forma continuada e alinhada à estratégia institucional;

VIII - estabelecer estratégias que garantam a identificação e a formação de potenciais sucessores dos atuais ocupantes de cargos de liderança;

IX - capacitar os profissionais de forma continuada, integrada e baseada nas competências organizacionais, estratégicas, específicas e gerais, definidas para cada papel profissional;

X - planejar ações e programas de capacitação com base na identificação das necessidades de desenvolvimento indicadas por cada unidade e no interesse e demandas da Instituição;

XI - disponibilizar Trilhas de Desenvolvimento com o objetivo de oferecer aos profissionais caminhos alternativos e flexíveis para seu desenvolvimento e crescimento na Instituição.

Seção V

Da Gestão do Desempenho

Art. 9º - São diretrizes para a gestão do desempenho de pessoas no PJERJ:

I primar para que os processos de gestão do desempenho possuam foco no aperfeiçoamento profissional de magistrados, servidores e gestores;

II - garantir que a construção dos critérios e instrumentos de avaliação será realizada com efetiva participação de representantes dos diversos papéis profissionais e das áreas da Instituição;

III - garantir, antes da implantação efetiva dos processos de avaliação em qualquer área ou grupo da Instituição, ampla divulgação e preparação, tanto dos gestores e supervisores como dos diversos profissionais em atuação no PJERJ;

VI - disseminar a compreensão de que o desempenho de um profissional não é fruto apenas de sua capacidade técnica, podendo ser afetado por diversos fatores, como clima organizacional, infraestrutura disponível, métodos de trabalho, tipo de liderança, bem estar físico e psicológico, dentre outros.

Seção VI

Da Formação e Desenvolvimento de Gestores

Art. 10 - São diretrizes para a formação e desenvolvimento de gestores no PJERJ:

I - a gestão de pessoas na unidade organizacional, bem como o desempenho da equipe, será de responsabilidade do respectivo gestor. Sua atuação deve estar em consonância com as metas e objetivos institucionais;

II - os gestores do PJERJ devem ser foco permanente de ações de conscientização sobre a importância do seu papel na gestão de pessoas, valorizando e reconhecendo aqueles indivíduos que apresentam habilidades gerenciais, que orientam e incentivam os profissionais sob sua coordenação, que promovem um bom ambiente interno e administram conflitos de forma adequada, atuando como importantes agentes de mudança;

III - a formação e o desenvolvimento dos gestores são ações prioritárias da área de Gestão de Pessoas, que deve desenvolver programas de capacitação gerencial e de lideranças para o exercício de cargos e funções desta natureza.

Seção VII

Das Condições de Trabalho e da Promoção à Qualidade de Vida

Art. 11. São diretrizes para garantir condições de trabalho adequadas e promover à qualidade de vida:

I - realizar a gestão do clima organizacional, visando à melhoria contínua do nível de satisfação dos profissionais com o ambiente de trabalho;

II - priorizar a realização de ações voltadas para a qualidade de vida dos profissionais, assegurando condições para que possam exercer de forma saudável suas atividades;

III - estabelecer ações de atenção integral à saúde de magistrados e servidores;

IV - incentivar a criação e o fortalecimento dos canais internos de comunicação que fomentem a manifestação de ideias e o compartilhamento de sugestões e projetos;

V - estimular a adoção de ações de acessibilidade, responsabilidade socioambiental, prevenção de acidentes e adequação ergonômica, assegurando tratamento equânime para profissionais com deficiências ou readaptados;

VI - primar para que as condições de trabalho e a remuneração favoreçam a motivação, o comprometimento organizacional e a retenção de talentos;

VII - monitorar as causas dos desligamentos voluntários, a fim de estabelecer estratégias para a retenção de talentos;

VIII - desenvolver ações de preparação para aposentadoria e pós carreira;

IX - reconhecer e valorizar a história institucional dos profissionais aposentados, incentivando a sua participação em atividades da organização, inclusive o voluntariado.

CAPÍTULO VI

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 12. A Política de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro deve ser observada para que, no prazo de dois anos, as práticas de gestão de pessoas existentes sejam revistas e as não existentes, aqui citadas, sejam criadas e implementadas, de forma a tornar efetivos os princípios e diretrizes estabelecidos.

Art. 13. Caberá a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas estabelecer o planejamento para implementação adequada desta política.

Art. 14. A Diretoria Geral de Gestão de Pessoas e as unidades a ela vinculadas deverão atuar como consultores internos em assuntos afetos à área, fornecendo orientação e suporte aos profissionais em atuação na Instituição.

Art. 15. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, 03 de novembro de 2014

Desembargadora LEILA MARIANO

Presidente

Este texto não substitui o publicado no Diário Oficial.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABRUCIO, FERNANDO LUIZ. *Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente* in 'Reforma do Estado e administração pública gerencial'. FGV, 1999.

AGUIAR, MARCIO CASTRO. *A promoção da ambientação de servidores com deficiência no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro como instrumento de inclusão no mundo do trabalho: um estudo de caso.* Monografia, Pós-graduação em Direito Administrativo como enfoque no Judiciário. ESAJ, Rio de Janeiro, 2015.

BARBOSA, LÍVIA. *Igualdade e Meritocracia – a ética do desempenho nas sociedades modernas.* Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Censo do Poder Judiciário: VIDE: Vetores iniciais e dados estatísticos / Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2014.*

BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Diagnóstico sobre práticas em gestão de pessoas no Poder Judiciário. Secretaria de Gestão de Pessoas / Seção de Governança em Gestão de Pessoas do PJ/ Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2016.*

BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em números (ano-base 2014) / Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2015.*

- BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA.** *Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário* – Brasília: CNJ, 2016.
- BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA.** *Estratégia Nacional - Planejamento Estratégico Nacional do Poder Judiciário – 2015/2020*, disponível em <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/2015-2020>
- BOURDIEU, PIERRE.** *O fato é conquistado contra a ilusão do saber imediato in* *Ofício de Sociólogo*. Petrópolis, Ed. Vozes, 2004.
- CARBONE, PEDRO PAULO.** *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.
- CHAUÍ, MARILENA DE SOUZA.** *O que é ideologia*. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1994. (Coleção Primeiros Passos : 13)
- DA MATTA, ROBERTO.** *Carnavais, malandros e heróis. Para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro, Rocco, 1997.
- DUTRA, JOEL.** “A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos” In: *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1996.
- FISCHER, ANDRÉ LUIZ.** *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas /organizador e autor Joel Souza Dutra...[et.al]*. São Paulo, Ed.Gente,2001.
- FLEURY, MARIA T. & FISCHER, ROSA M.** “O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica.” In: *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1996.

_____. “O círculo do Poder – As práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas.” In: *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.

_____. “O simbólico nas relações de trabalho.” In: *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.

FLEURY, NEWTON M. “A qualificação do modelo *linha de frente-retaguarda* e sua adaptabilidade às características da administração judiciária” In: *A reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

GEERTZ, CLIFFORD. *Interpretações de cultura*. Rio de Janeiro, Zahar, 1989.

GRAMIGNA, MARIA RITA. *Modelo de competências e gestão dos Talentos*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

GURGEL, CLÁUDIO. *A gerência do Pensamento – Gestão Contemporânea e consciência neoliberal*. São Paulo, Cortez, 2003.

PEREIRA, L. C. BRESSER. *A reforma gerencial do Estado de 1995*. Revista de Administração Pública, vol. 34, jul./ago. 2000.

PEREIRA, L.C.BRESSER e SPINK, P. (org.) *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*, FGV, Rio de Janeiro, 1998.

PEREIRA JUNIOR, JESSÉ TORRES. “O Fundo Especial do Tribunal de Justiça como garantia de autonomia administrativa e de

responsabilidade fiscal ” In: *A reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

MORGAN, GARETH. “A criação da Realidade Social – as organizações vistas como culturas.” In: *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas, 1996.

ROBBINS, STEPHEN PAUL. *Conceitos Básicos de Motivação in* ‘Comportamento Organizacional’. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

VASCONCELOS, JOÃO GUALBERTO M. *Gerência e autoridade nas empresas brasileiras - Uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho* In ‘Cultura Organizacional e Cultura Brasileira’. São Paulo, Atlas, 1997.

VROOM, VICTOR H. *Gestão de Pessoas, não de pessoal – os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

Índice de figuras

Figura 1 – Esquema sintético dos elementos presentes na análise do objeto da pesquisa	20
Figura 2 – Mapa Estratégico do PJERJ no 1º ciclo proposto pelo CNJ – alinhamento nacional (2009-2014)	69
Figura 3 - Indicadores de Missão e Visão no 1º ciclo proposto pelo CNJ – alinhamento nacional (2009-2014)	70
Figura 4 – Indicadores de Gestão de Pessoas no 1º ciclo proposto pelo CNJ – alinhamento nacional (2009-2014).....	71
Figura 5 – Indicadores de Eficiência Operacional no 1º ciclo proposto pelo CNJ – alinhamento nacional (2009-2014) .	71
Figura 6 – Indicadores de Eficiência Operacional no 1º ciclo proposto pelo CNJ – alinhamento nacional (2009-2014) .	72
Figura 7 – Despesas/TJRJ: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).....	74
Figura 8 – Força de trabalho/TJRJ: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).....	75
Figura 9 – Litigiosidade/TJRJ: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).....	75
Figura 10 – Produtividade/TJRJ: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).....	76
Figura 11 – IPC-Jus, Tribunais de Grande Porte: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).....	76
Figura 12 – Assuntos mais recorrentes/TJRJ: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).....	76
Figura 13 – Classificação e Ranking da Justiça Estadual: ‘Justiça em Números’ - 2015 (ano-base 2014).....	77
Figura 14 – Habitantes X Casos Novos: Relatório Justiça em Números – 2015 (ano-base 2014).....	77
Figura 15 – Casos novos X Magistrados: Relatório ‘Justiça em Números’ – 2015 (ano-base 2014).....	78
Figura 16 – Motivação dos magistrados/ TJRJ, respostas positivas: Censo do PJ, 2013.....	81
Figura 17 - Motivação dos servidores/ TJRJ, respostas positivas: Censo do PJ, 2013.....	81
Figura 18 – Índice de satisfação geral dos Magistrados: Censo do PJ, 2013.....	82
Figura 19 - Índice de satisfação geral dos Servidores: Censo do PJ, 2013.....	82
Figura 20 – Objetivo 11 – Tema Gestão de Pessoas – 1º ciclo estratégico proposto pelo CNJ (2009-2014).....	87
Figura 21 – Objetivo 12 – Tema Gestão de Pessoas – 1º ciclo estratégico proposto pelo CNJ (2009-2014).....	87
Figura 22 – Macrodesafios do Poder Judiciário – 2º ciclo estratégico (2015-2020)	88
Figura 23 – Definição do Macrodesafio ‘Melhoria da Gestão de Pessoas’ – 2º ciclo estratégico (2015-2020), retirado do documento oficial nomeado “Estratégia Judiciário 2020”.....	89
Figura 24 - - Resultado do levantamento realizado pelo CNJ durante a revisão participativa do Planejamento Estratégico do PJ, para definição das iniciativas e indicadores entre os anos de 2015 a 2020 .	91
Figura 25 – Processos básicos de gestão de pessoas propostos por Chiavenato, extraídos do Relatório CNJ – Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no PJ (2016).....	93
Figura 26 – Gráfico extraído do Relatório - Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no PJ – CNJ.....	95
Figura 27 - Gráfico extraído do Relatório - Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no PJ – CNJ.....	95
Figura 28 - Gráfico extraído do Relatório - Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no PJ – CNJ.....	96
Figura 29 – Gráfico extraído do Relatório - Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do PJ 2015-2016– CNJ.....	97
Figura 30 - Gráfico extraído do Relatório - Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do PJ 2015-2016– CNJ.....	97
Figura 31 - Tabela extraída do Relatório - Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do PJ 2015-2016– CNJ.....	98
Figura 32 – Esquema resumo do modelo de gestão por competências estabelecido na RAD-DGPES-068 – Rev.02. .	112
Figura 33 – Ranking geral dos conhecimentos técnicos que magistrados apontaram como necessários em suas equipes, observando as matrizes de competências estabelecidas – resultado do processo piloto realizado em 2013.	113
Figura 34 – Trecho de uma Matriz de Requisitos para demonstração de itens obrigatórios e recomendados.	120
Figura 35 – Página na intranet do PJERJ onde foram disponibilizadas as Matrizes de Requisitos de cada uma das áreas existentes na estrutura organizacional do PJERJ.....	121
Figura 36 – Satisfação dos servidores TJRJ: Censo do PJ 2013.....	129
Figura 37 – Folder divulgacional do Programa Boas-Vindas, criado em 2014.....	134
Figura 38 – Folder divulgacional do primeiro BIT – Secretários, em 2014.....	141
Figura 39 – material de divulgação do Programa de Valorização Funcional – SER DA JUSTIÇA	144
Figura 40 – Esquema-resumo do modelo de GPC, com sinalização por cores para as etapas ainda pendentes de implantação (com setas/circuladas em vermelho).....	145
Figura 41 – Projetos relacionados ao tema Gestão de Pessoas – 2015/2016.....	146