

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Paulo Renato Petry**

**Estudo do comportamento político-organizacional a partir de uma contenda: o plano de carreira e quadro único dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul**

**Serafina Correa - RS**

**05/2015**

**Paulo Renato Petry**

**Estudo do comportamento político-organizacional a partir de uma contenda: o plano de carreira e quadro único dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul**

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Dr. ARISTON AZEVEDO

**Serafina Correa - RS**

**2015**

**Paulo Renato Petry**

**Estudo do comportamento político-organizacional a partir de uma contenda: o plano de carreira e quadro único dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul**

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Dr. ARISTON AZEVEDO

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso envolve a análise do comportamento político-organizacional dos atores envolvidos com a implantação de um plano de carreira em Instituição pública – o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. A metodologia empregada é de pesquisa qualitativa de caráter exploratório, bibliográfica e documental, culminando com um estudo de caso. Seu referencial teórico está construído com base na análise da Administração pública e privada e sua relação com a política, desdobrando-se em análise sobre as organizações como espaços políticos. Para se compreender como a política interfere nas organizações, conceitua-se interesses, conflitos e poder e comportamento político. A pesquisa documental realiza-se sobre o expediente administrativo de estudo e implantação do plano de carreira e quadro único dos servidores do Poder Judiciário, e também sobre os agentes envolvidos com sua discussão. Com o desenvolvimento dessa pesquisa é possível confrontar as diferentes visões dos atores políticos envolvidos no debate que envolve a construção do texto do plano e os resultados advindos demonstram os interesses, as motivações e o uso do poder utilizados durante as discussões como forma de ter suas pretensões contempladas ou impedir que os demais envolvidos contemplem as suas.

Palavras-chave: Organização pública. Gestão de pessoas. Plano de carreira.

## **ABSTRACT**

This course conclusion work involves the political analysis and organizational behavior of the actors involved on the implementation of a career plan in a public institution - The Judiciary of Rio Grande do Sul. The methodology is qualitative exploratory, bibliographical and documentary research, culminating with a case study. The theoretical framework is based on the analysis of public and private management and the relationship to politics, unfolding in an analysis of organizations as political spaces. To understand how politics interferes in organizations, conceptualizes interests, conflicts, power and political behavior. The documentary search is over for the administrative work of study and implementation of the career path and single frame of the Judiciary servers, and about the agents involved in this discussion. With the development of this research it is possible to compare the different points of view of political actors involved in the debate surrounding the plan text construction and the arising results demonstrate the interests, motivations and the use of the power used during the discussions as a way to have their claims contemplated or prevent others involved addressing theirs.

Keywords: public Organization. People management. Career path.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>2. OBJETIVO .....</b>   | <b>9</b>  |
| 2.1. OBJETIVO GERAL.....   | 9         |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 9         |
| <b>3. METODOLOGIA DO TRABALHO .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>4. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>   | <b>11</b> |
| 4.1. ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICA.....   | 11        |
| 4.2. ORGANIZAÇÕES COMO ESPAÇOS POLÍTICOS .....   | 15        |
| <b>4.2.1. Interesses, conflito, poder e comportamento político nas organizações</b>                                      | <b>19</b> |
| 4.2.1.1. Interesses.....   | 19        |
| 4.2.1.2. Conflito .....  | 22        |
| 4.2.1.3. Poder e comportamento político.....   | 24        |
| 4.3. CARREIRA NO SERVIÇO PÚBLICO.....  | 28        |
| 4.4. O NOVO PLANO DE CARREIRA DO PODER JUDICIÁRIO E OS PRINCIPAIS<br>AGENTES ENVOLVIDOS EM SUA ANÁLISE .....             | 30        |
| 4.5. AGENTES ENVOLVIDOS NA CONTENDA.....   | 34        |
| <b>4.5.1. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul .....</b>   | <b>34</b> |
| 4.5.1.1. Breve histórico.....  | 34        |
| 4.5.1.2. Estrutura atual, atribuições e dados estatísticos .....   | 35        |
| <b>4.5.2. Sindicato dos Servidores da Justiça do RS – SINDJUS .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>4.5.3. Associação dos Servidores da Justiça – ASJ .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>4.5.4. Centro dos Funcionários do Tribunal de Justiça / RS – CEJUS .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>4.5.5. Associação dos Oficiais de Justiça do RS – ABOJERIS .....</b>  | <b>40</b> |
| <b>4.5.6. Associação dos Contadores, Escrivães e Distribuidores da Justiça do<br/>Rio Grande do Sul – ACEDIJUS .....</b> | <b>40</b> |

|  |    |
|--|----|
| <b>4.5.7. Os relatores do anteprojeto de lei complementar, Desembargadores do Tribunal de Justiça</b> .....        | 41 |
| 4.5.7.1. Desembargador Guinther Spode.....   | 41 |
| 4.5.7.2. Desembargador Armínio José Abreu Lima da Rosa .....   | 42 |
| <b>4.6. O EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO THEMISADMIN Nº 2607-10/000021-1</b> .....                                      | 43 |
| <b>4.6.1. Primeiro expediente - ThemisAdmin SPI 006652-0300/94-0</b> .....   | 43 |
| <b>4.6.2. Primeiro expediente - ThemisAdmin nº 2607-10/000021-1</b> .....  | 45 |
| <b>4.6.3. Posicionamento de entidades de classe quanto à proposta aprovada pelo Conselho da Magistratura</b> ..... | 53 |
| <b>5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....  | 58 |
| <b>6. CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | 60 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 63 |

## 1. INTRODUÇÃO

O Plano de Carreira e Cargo Único dos Servidores do Poder Judiciário é uma antiga aspiração de todos os servidores da Organização, estando atualmente em evidência ante os diversos debates que foram protagonizados por todos os envolvidos na sua elaboração. O estágio atual (vista ao Relator do Órgão Especial do Tribunal de Justiça) prenuncia a votação desse expediente, que, diante do tempo transcorrido desde sua instauração (mais de cinco anos) e do volume (já são quase três mil páginas), bem demonstra a complexidade que envolve sua análise, discussão e apreciação.

Dentre outras, esta razão motivou o presente estudo, na busca de ampliar o conhecimento acerca do andamento das discussões que norteiam a possível implantação desse plano de carreira no Poder Judiciário gaúcho.

Neste trabalho, o problema apresenta o seguinte questionamento: **em que medida os interesses relacionados ao comportamento político-organizacional interferem na elaboração de um plano de carreira?**

Para responder à questão acima, inicialmente tratou-se de situar a política na administração, abordando suas implicações. Após, estudou-se a organização como um espaço político, com derivações para interesse, conflito e poder.

Conceituou-se a carreira no serviço público, bem como o plano de carreira, com referências também à gestão da carreira baseada em cargos e a baseada em competências.

Foram definidos os atores que fazem parte do cenário de discussões do Plano de Carreira, com posterior análise do caso, qual seja, o expediente administrativo instaurado pela Alta Administração do Tribunal de Justiça do RS para instruir a proposta do plano de carreira.

Na análise do expediente administrativo acima referido, foram estudadas as propostas apresentadas e o posicionamento da Administração e das entidades de classe a respeito dos temas mais controversos.



## **2. OBJETIVO**

### **2.1. OBJETIVO GERAL**

Identificar o comportamento político-organizacional dos atores envolvidos na elaboração do Plano de Carreira e Quadro Único dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) elencar as fundamentações teóricas sobre a política nas organizações e a influência da política no processo decisório;
- b) identificar os interesses políticos que envolvem um plano de carreira;
- c) identificar as motivações que influenciam as proposições dos atores envolvidos na elaboração do Plano de Carreira e Quadro Único dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul;

### 3. METODOLOGIA DO TRABALHO

O método utilizado na abordagem do problema foi o da pesquisa qualitativa, caracterizada, segundo Richardson *ET AL* (*apud* ZANELLA, 2009, p. 75), por exigir do pesquisador, além de diversas habilidades e capacidade de interação em função dos fenômenos ocorrerem em ambientes naturais, também conhecê-los e os descrever por meio dos significados que o ambiente manifesta, além de compreendê-los a partir do ponto de vista dos participantes.<sup>1</sup>

Relativamente a seu objetivo, seguindo classificação de GIL (2002), a presente pesquisa teve caráter exploratório, diante da finalidade de ampliar o conhecimento a respeito das motivações dos atores envolvidos na elaboração do Plano de Carreira e Quadro Único dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul.

Quanto aos procedimentos metodológicos, foram utilizados no presente trabalho a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso.

Na pesquisa documental utilizaram-se documentos internos do Poder Judiciário do RS (expedientes administrativos, fontes bibliográficas, informativos internos, links da intranet corporativa, legislações, entre outras disponíveis) – a partir de uma solicitação de autorização para manuseio apresentada pelo pesquisador à Presidência do Tribunal de Justiça –, bem como de pesquisa em documentos externos disponíveis na internet (como relatórios oficiais governamentais) e em artigos e jornais das associações de classe, dos sindicatos e dos centros de funcionários, de acesso franqueado a qualquer interessado.

Outro procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso, especificamente a proposição do novo Plano de Carreira e Quadro Único dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, que tramita em um expediente administrativo, e o impacto gerado nos atores envolvidos na sua elaboração e nos servidores atingidos pela proposta.

---

<sup>1</sup> RICHARDSON *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo : Atlas, 2007.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1. ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICA

Em texto publicado no final do século XIX, Woodrow Wilson (1955) alertava para a total inexistência de escritos sobre a Administração como sendo um ramo da ciência governamental. Chamava a atenção para o fato dos estudos e questionamentos da época estarem mais voltados à constituição do governo, à natureza do Estado, à soberania, ao poder popular e às prerrogativas reais, ou seja, mais a princípios teóricos do que propriamente à discussão de como a lei e os regramentos criados (muitas vezes empiricamente) seriam administrados por critérios de equidade, presteza e sem atritos. Esse vácuo era decorrência, segundo sua análise, da simplicidade das funções governamentais de antigamente, da facilidade em administrar as populações então existentes e da pouca ou nenhuma exigência dirigida ao governo, com o que não era necessário grande conhecimento administrativo para se dar conta dos misteres (WILSON, 1955, p. 05-06).

Com a evolução das sociedades e o surgimento de novas demandas, tarefas simples, das quais se encarregava facilmente o Estado, passaram a se tornar complexas, exigindo que as assumisse e delas se desincumbisse a contento. Tornou-se imperioso, com isso, ajustar suas atividades administrativas de modo que, diante dessa nova realidade, cumprir não fosse tão mais difícil do que elaborar.

Para Wilson (1955), no entanto, em nenhum momento se deveria confundir administração pública com política. Segundo esse autor, a administração era apenas um aspecto evidente do governo, o próprio governo em ação, um ramo executivo realizando a parte mais visível do governo. Por ser um campo de negócio, estaria afastado dos embates políticos e do direito constitucional. Propunha o autor que a administração enquanto ciência fosse estudada a fundo e alicerçada em princípios sólidos e firmes a fim de salvar os métodos de execução da "confusão e dispendiosidade da experiência empírica" (WILSON, 1955, p. 19).

Wilson (1955) também defendia que o servidor público era um sacerdote do mandato público, e as reformas que vinha percebendo no serviço civil estavam "saneando a atmosfera moral do governo" (1955, p. 19) além de permitir a adoção de métodos econômicos existentes nas empresas privadas, a partir do momento em que o serviço público se tornava apartidário. Para o autor, questões administrativas

não eram questões políticas. Assim, mesmo que tarefas de administração fossem determinadas pela política, seria intolerável que a política manipulasse as repartições públicas. Segundo Bluntschli (*apud* WILSON, 1955, p. 20), se a política era a esfera especial do estadista, a administração era a do funcionário técnico, de modo que a política nada realizaria sem a ajuda da administração, embora esta não se tornasse, por conta disso, política.

Essa concepção perpassa a teoria da burocracia de Max Weber, para quem a burocracia instaurada exige formalidade, impessoalidade e eficiência ao processo administrativo. Weber acreditava que a burocracia era a eficiência por excelência. Dessa forma, nas organizações burocráticas predominavam normas impessoais, racionalmente definidas, o que garantia rapidez e homogeneidade na interpretação das regras, redução de atritos ou discriminações e amenização das influências externas à organização, além do controle das atividades dos seus colaboradores, sem considerações de ordem pessoal. Weber não definiu as organizações, não estabeleceu padrões de administração a serem seguidos, pois para ele seu funcionamento estava atrelado a regras racionais dependentes apenas da lógica e não de interesses pessoais.

Para esse sociólogo, as relações burocráticas eram também tipicamente autoritárias, ou seja, os subordinados acatavam as ordens de seus superiores por entenderem que estavam amparadas por normas e preceitos legais, de modo que sua obediência não derivava de uma determinada pessoa, mas do conjunto de regras estabelecidas e aceitas como legítimas por todos. A autoridade ali presente (burocrática ou racional-legal) estava justificada pela técnica, pela justiça, pela lei e pela meritocracia. A divisão sistêmica do trabalho estava previamente estabelecida, de forma que cada membro do processo deveria saber exatamente qual posição ocupava e que trabalho realizava. Dessa maneira, as atribuições administrativas seriam altamente especializadas e distribuídas de acordo com os objetivos.

Weber identificou três fatores que favoreceram, à época, o fortalecimento da sua Teoria: o desenvolvimento de um sistema monetário (que proporcionava o pagamento de empregados com dinheiro, permitindo a centralização da autoridade), o crescimento quantitativo e qualitativo das atribuições administrativas do Estado e a maior eficiência do modelo burocrático de administração.

Atualmente a burocracia é vista, de regra, como um aspecto pejorativo da organização. Essa palavra normalmente está associada à ideia de grande acúmulo

de papéis e de procedimentos muitas vezes desnecessários. Para Weber, características negativas representavam, na verdade, uma disfunção da burocracia, um defeito no sistema burocrático. Não o sistema em si. Pela sua Teoria, o conceito é completamente diverso: a burocracia prima pela total eficiência da organização e, para que esta seja alcançada, todos os detalhes formais devem ser vistos com antecedência, a fim de que interferências pessoais não atrapalhem o processo.

Mas esses conceitos não eram pacíficos, tampouco de unânime acato. Vozes levantaram-se para defender que toda a esfera administrativa, principalmente no serviço público, servia para replicar a vontade da ideologia política em vigor, ou seja, embora os burocratas devessem agir de maneira estritamente prevista nas normas e regulamentos, estas, todavia, eram criadas por políticos. Assim, ficava evidente para alguns estudiosos que toda organização administrativa de um sistema burocrata refletia a vontade política de um grupo de pessoas, o que conspirava em desfavor da Teoria da Burocracia de Weber, por descaracterizar diversos princípios que a sustentavam, entre os quais o de que há neutralidade no ato administrativo.

RIBEIRO (1969) até reconhece que o administrador tem por tarefa utilizar racionalmente os recursos que lhe são disponibilizados, em busca do atingimento de objetivos traçados, exercendo assim uma função executiva, pois precisa aplicar técnicas para a solução de problemas relacionados com a eficácia da organização (RIBEIRO, 1969, p. 167). Alerta, todavia, que essa ação inerente ao seu desempenho frente às tarefas que lhe são apresentadas será efetuada necessariamente dentro de um contexto social. O administrador, ao formalizar objetivos e metas, diagnosticar a situação, avaliar os recursos disponíveis e os que podem ser criados, equacioná-los em função dos objetivos e avaliar permanentemente as mudanças decorrentes das medidas adotadas, evidentemente estará operando com indivíduos e grupos, dentro de um contexto social, tomando posições que consideram as características próprias de cada um desses grupos. Logo, o administrador está sempre fazendo ciência social aplicada, mesmo assumindo uma posição de mero executor, porque na verdade o conteúdo que envolve a ação transcende esse nível executor.

O autor argumenta ainda que, quando o administrador aplica métodos, pressupostos e descobertas das ciências sociais na busca pela consecução de seus objetivos, lida na essência com fenômenos da interação humana, sendo certamente influenciado por estas.

Fica evidente, por consequência, que a convivência social, inerente à existência humana, em qualquer nível gera atividade política, e pretender agir de forma neutra, impessoal, isolada dessa influência, é ilusório.

Ribeiro (1969) diz ainda que todo homem vive num contexto político, e mesmo aquele que se recusa a participar contribui, com sua omissão, para efetivação dos interesses do outro. No seu entender, ter consciência política torna o homem, de certa forma, responsável pelo seu destino, na medida em que lhe permite tomar decisões criadas por ele mesmo. Aliás, o foco principal da ciência política é justamente o poder político, aquele exercido num âmbito político porque todos os homens vivem em sociedades políticas. É nessa relação entre os homens que se encontra um permanente processo de formulação e tomada de decisões, ou seja, a partir de circunstâncias ou fatores que entram em jogo, influenciando-se mutuamente e preponderando uns sobre os outros, são criadas as situações políticas, ou situações de poder, fatos políticos por excelência (RIBEIRO, 1969, p. 186).

O administrador não escapa, portanto, dessa influência política no exercício das suas atividades, mesmo existindo áreas em que o tecnicismo prevaleça, pois não há uma fronteira precisa entre administração e política. Ainda mais na administração pública, que tem a ver com governo, já que este é o próprio centro formal da realidade política. Mesmo que o profissional julgue agir apenas por seu conhecimento técnico, servindo a um governo estará inevitavelmente agindo politicamente. E embora haja uma tendência a ignorar ou esquecer as implicações políticas existentes nas suas atividades em homenagem à anunciada aplicação pura de técnicas científicas, na verdade, a partir do momento em que o administrador tenta manipular o comportamento das pessoas sob sua alçada para tomar determinada decisão, é político na essência. Logo, o comportamento administrativo é também um comportamento político.

Já MARTINS (1997) apresenta outro enfoque: o de que política e administração, por serem arenas institucionais, podem competir ou cooperar à medida que identificam e agregam interesses da sociedade civil e formulam ou implantam políticas públicas. Para o autor, é necessário estabelecer um padrão de interação entre política e administração que atenda os interesses da ação pública sem ferir a autonomia relativa existente entre esses atores com os quais a burocracia se relaciona (MARTINS, 1997, p. 47).

## 4.2. ORGANIZAÇÕES COMO ESPAÇOS POLÍTICOS

Para BUSTAMANTE (2011), perceber o trabalhador contemporâneo como um ator organizacional e, portanto, sujeito construtor de alianças políticas com os demais dentro do espaço organizacional, confronta uma visão ainda predominante de que o trabalhador é um ser passivo, apático e avesso às questões políticas no ambiente de trabalho. Na sua concepção, esse trabalhador é um sujeito articulado que usa táticas de influência, constrói redes internas e externas de relacionamento, buscando atingir objetivos e metas, além de obter comprometimento. Essa perspectiva política da realidade da vida organizacional reconhece o trabalhador como uma individualidade, um sujeito histórico e ativo participante da coletividade (BUSTAMANTE, 2011, p.19).

Para essa autora, a política é um fenômeno onipresente no dia a dia das organizações, quer públicas, privadas ou mistas, fazendo parte das relações inter e intraorganizacionais, inclusive nas atividades administrativas, pois mesmo essas são realizadas por atores essencialmente políticos. Não desconsidera inclusive a intervenção de atores externos, através dos atributos de poder, legitimidade e urgência das organizações com a sociedade civil, o Estado e o mercado, por vezes alternadamente, por vezes simultaneamente (BUSTAMANTE, 2011, p. 20).

Esses novos caminhos de análise das organizações como espaços políticos perpassam a questão única do poder, chegando aos aspectos da autoridade, da igualdade, da liberdade, do discurso, da ação, enfim, da vida humana individual e associada. Como diz Miranda (*apud* BUSTAMANTE, 2011, p. 21), o comportamento político do homem na organização é “um fenômeno visto simultaneamente como desejável por aqueles que não o tem, apreciado por quem tem e repudiado pela maioria, que o vê como algo ruim e inatingível, mas, que na prática, todos gostariam de ter”<sup>2</sup>.

Mas o estudo das organizações sob a perspectiva política é muito recente, tem pouco mais de meio século. Todavia, tornou-se o principal foco de interesse de autores vinculados à área de Estudos Organizacionais, que reforçam a tese de que as organizações são, sim, verdadeiros sistemas políticos.

---

<sup>2</sup> MIRANDA, Sandra. **O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 490-401, mai/ago 2009.

Um dos autores que mais se destacou nesse tema, através da produção de uma obra inovadora e de grande repercussão, chamada *Imagens da Organização*, foi GARETH MORGAN (1996). Segundo Morgan, há um aspecto curioso da vida organizacional, que é o fato de que, embora todos dentro da organização saibam que estão cercados pela política – que, aliás, é um aspecto crucial nas relações de trabalho –, não comentam ou discutem abertamente a respeito, mas somente de forma velada e discreta, como se fosse um assunto proibido (MORGAN, 1996, p. 199).

Esse autor afirma, no entanto, que a política é uma realidade inevitável da vida organizacional e que os objetivos organizacionais, a estrutura, a tecnologia, a estruturação de cargos, o estilo de liderança e outros aspectos formais têm, sim, uma dimensão política. Morgan (1996) também diz que, embora as organizações possam buscar objetivos utilizando-se de uma administração racional, eficiente e eficaz, ela assim o será sempre atendendo a interesses de alguém, que podem não coincidir com os interesses de outra pessoa ou grupo, e essa racionalidade pode mudar, de acordo com a perspectiva de quem a analisa, caracterizando-se assim como um aspecto político, pois ninguém é neutro na administração das organizações, nem mesmo os próprios administradores – que podem eles mesmos estar buscando outros cargos, carreira e interesses extramuros, como se verá mais adiante no capítulo seguinte (MORGAN, 1996, p. 200).

Morgan (1996) combate também a pretensa racionalidade organizacional – segundo a qual as organizações são funcionalmente sistemas integrados, ou seja, ligam partes e o todo na busca da sua sobrevivência – com o argumento de que, na verdade, há tensões desintegradoras, oriundas dos diversos interesses dos atores, que podem comprometer até a sobrevivência da organização em função do alto grau de dependência recíproca entre as pessoas e unidades que a formam. Interesses rivais, conflitos e fontes de poder representam forças significativas, determinantes inclusive dos destinos de uma organização. Nesse mesmo sentido, diz que não há como negar que essas tensões entre interesses particulares e organizacionais são o combustível para os indivíduos agirem politicamente, mesmo parecendo para alguns que isso represente um defeito da personalidade humana (MORGAN, 1996, p. 201).

MANSUR e SOBRAL (2011) reforçam essa posição ao referirem que, por serem constituídas por pessoas e grupos com interesses diversos e potencialmente conflituosos, tomar as organizações como entidades políticas se fundamenta na



existência indubitável de diversidade de interesses, na inevitabilidade do conflito, na luta pelo poder e no exercício da influência para alcançar determinados objetivos. Sustentam ainda que, em função dos comportamentos políticos abrangerem praticamente todos os processos de influência social que ocorrem em determinado ambiente de trabalho, sob essa perspectiva a política pode ser benéfica ou maléfica, sendo importante estudar e analisar esse fenômeno, pois as consequências que gera nos processos organizacionais críticos repercutem na eficiência e na eficácia das instituições (MANSUR e SOBRAL, 2011, p. 167).

Na mesma senda trilha MIRANDA (2009), que reconhece que atualmente está pacificada a ideia de que as organizações são arenas políticas, onde se joga o jogo do poder e da política (MIRANDA, 2009, p. 11). Mas não se descarta de reforçar a fala recorrente de que esses são assuntos quase proibidos, justamente pela conotação negativa associada a essas palavras. Como se aquele trabalhador que adota um comportamento voltado à busca do poder dentro da organização ou jogue politicamente seja considerado um inimigo, pois disfuncional e pernicioso para a organização, responsável por ações individuais e coletivas que prejudicam o arranjo organizacional. Assim, se há discussão sobre atividade política no interior das organizações, ninguém se arvora ao 'título' de, ou se assume como, político, a não ser para os casos de "salvaguardar e defender os mais elevados interesses da organização" (MIRANDA, 2009, p.12). No entanto, no campo da informalidade todos atuam, buscando desenvolver suas estratégias individuais ou grupais para as quais não encontram espaço na estrutura formal.

De tudo quanto já trazido, pode-se dizer então que a política não é só o exercício do poder para a resolução de um conflito de interesses, mas também uma atividade orientada ideologicamente para a tomada de decisões de um grupo para alcançar determinados objetivos. Ou seja, qualquer organização possui uma dimensão política, pois aspectos como autoridade, poder, hierarquia estão presentes em seu dia a dia. E embora boa parte dos seus integrantes não reconheça que aja diuturnamente buscando satisfazer seus interesses pessoais, o fato é que a organização, segundo Morgan (1996), é uma coalizão com múltiplos objetivos na medida em que composta por pessoas com diferentes interesses (MORGAN, 1996, p. 158).

Partindo-se, então, do pressuposto de que organizações são vistas como sistemas de atividade política, pois a diversidade de interesses individuais e/ou

coletivos – não raro colidentes e competitivos – precisa ser administrada de modo a gerar compromissos recíprocos necessários ao atingimento de resultados aceitáveis e esperados, para que se possa analisar a dinâmica política no dia a dia da organização é preciso entender de que forma as pessoas nela se engajam, já que, por decorrer da diversidade de interesses antes referida, dá origem a manobras, negociações, coalizões, numa rede de influências que impacta diretamente na vida organizacional. Estudos comprovam inclusive que a resposta dos funcionários à percepção de comportamentos políticos no ambiente laboral pode, de fato, ser negativa (em função, por exemplo, da incerteza e ambiguidade quanto às suas consequências, pois pode haver punição, mas também reconhecimento e recompensa) ou positiva (se os trabalhadores percebem a chance de ganharem algo com a situação, responderão a essa oportunidade com mais esforço e dedicação).

Em outras palavras, como refere Morgan (1996), pessoas pensam diferentemente, querem agir diferentemente, e a tensão criada por essa diversidade precisa ser resolvida por meios políticos. A política organizacional focaliza essas relações entre interesses divergentes, os quais, gerando conflitos visíveis ou não, podem ser resolvidos ou perpetuados conforme a estratégia de poder utilizada (MORGAN, 1996, p. 152).

O fato de que todos os comportamentos são políticos deve então ser reconhecido, buscado e contemplado pela organização como parte integrante dos objetivos maiores, ainda mais porque a satisfação dos interesses individuais certamente repercutirá positivamente no arranjo organizacional. Líderes que não atentarem para essas peculiaridades correm o risco de utilizarem o poder e a política em momentos errados, violando normas de comportamento, desperdiçando recursos, prejudicando o clima organizacional, quem sabe até perdendo bons profissionais pela equivocada valoração desses aspectos ou por uma inoportuna e demagógica postura de que não se faz política no espaço do trabalho.

Aliás, de acordo com Crozier e Friedberg (*apud* MIRANDA, 2009, p. 15):

Não se trata apenas dos actores (*sic*) organizacionais terem limitações provenientes das imperfeições de conhecimento e da informação, mas sobretudo de um fenômeno ligado às representações e às capacidades cognitivas; cada um vê a organização sob o ângulo dos seus objetivos; cada actor (*sic*) tem um campo de competência particular e conhecimentos limitados por esse campo. Todos defendem o seu domínio, e todos o fazem

tanto mais ardentemente quanto maiores forem as suas convicções na sua prática quotidiana e na sua lógica.<sup>3</sup>

Logo, embora ainda possa haver um tabu de que poder e política sejam comportamentos socialmente reprováveis, de que acordos e ajustes sempre beneficiem alguém ou alguns em detrimento de um ou de outros – o que até pode ser verdade em determinados casos –, desconsiderar, contudo, esses aspectos organizacionais pode ser temerário, pois eles compõem inegavelmente sua estrutura e estão acontecendo todos os dias, em todas as horas, em todas as organizações.

#### **4.2.1. Interesses, conflito, poder e comportamento político nas organizações**

Para se entender como a política interfere na organização, é necessário compreender-se o que são os interesses existentes por trás das atitudes políticas e porque mobilizam as forças dos atores políticos.

##### **4.2.1.1. Interesses**

Morgan (1996) aduz que o interesse é um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam o sujeito a agir de tal ou qual forma. Sua ação política, representada por ataques ou defesas, visando à busca ou à preservação dos seus interesses, está diretamente ligada às suas perspectivas quanto aos fatos à volta (MORGAN, 1996, p. 153).

MANNHEIM (1950) bem elucida esse aspecto ao referir que, numa discussão, os atores envolvidos geralmente agem como se a única dissonância se restringisse ao assunto quando, na verdade, o antagonismo no posicionamento é decorrência de os implicados pertencerem a grupos completamente distintos, o que influencia e determina as referências próprias, que, nessas situações, inevitavelmente afloram. Isso faz com que um mesmo tema tenha interpretações diferentes, porque está associado a essas referências individuais, que nem sempre são dimensionadas pela outra pessoa. O que decorre dessa situação é que a integralidade da perspectiva do

---

<sup>3</sup> CROZIER, M; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. Paris : Éditions du Seuil, 1977.

outro, por estar em parte obscura, não é compreendida, assimilada pelo contendor, gerando de consequência a falta de entendimento (MANNHEIM, 1950, p. 260).

Assim, se houver maturidade na discussão, aliada à verdadeira intenção de eliminar divergências, o enfoque não poderá se restringir somente ao tema, ou seja, tratando-se apenas os argumentos que o outro apresenta; precisa, ao contrário, valorizar os aspectos e a posição social do interlocutor para compreender a totalidade das suas perspectivas.

É importante observar-se, todavia, e também, que nem sempre essa busca das bases do pensamento adverso é necessária. Se o debate estiver sintonizado, e os aspectos individuais possam ser desconsiderados para que a discussão verdadeiramente permaneça centrada no tema principal, assim, restritivamente, deve prosseguir. Mas essa é a exceção. A regra é a necessidade de descobrir-se o que Mannheim (1950) descreve como “as fontes de desacordos parciais”, que nem sempre são percebidas pelos debatedores, concentrados que estão apenas no problema proposto. Assim, o que possui um valor absoluto a determinado grupo adquire um reconhecimento parcial a quem enxerga ou analisa de fora. Chama a isso de ‘perspectiva despreendida’ (MANNHEIM, 1950, p. 261).

Essa perspectiva despreendida pode ser adquirida não só se um membro sai de determinado grupo, e em razão dessa emigração altera sua posição social, mas também quando há mudança em normas e em instituições resultantes de um deslocamento da base de valores desse grupo, ou ainda quando interpretações de fatos sociais entram em conflito e, através das críticas recíprocas, tornam-se mutuamente transparentes, permitindo que se estabeleçam as perspectivas que levaram a tais interpretações, de modo que ambas as posições descubram, desnudem os contornos das formas de pensamento opostas, valorando-as adequadamente, perspectiva essa que acaba por se firmar como a forma reconhecida de pensamento.

Mannheim (1950) alega ainda que, quando alguém sai de determinada estrutura que integrava, e, a partir de então, passa a considerar ‘rústicos’ aqueles posicionamentos políticos, filosóficos e sociais, não participa mais desse grupo de forma homogênea, porque discutirá qualquer tema considerando a nova perspectiva assumida, o que não aconteceria se estivesse ainda inserido no contexto originário, em que desimportaria a estrutura social, pois esta – a estrutura social – sem parâmetros diversos, sem outras perspectivas. Há, por isso, um processo relacional,

em que as opiniões emitidas estão vinculadas a essa estrutura (MANNHEIM, 1950, p. 262).

Isso não quer dizer, porém, que tais posições não tenham fundamento. Mannheim (1950) remete todos os fenômenos sociais a uma mesma pergunta: em que contexto social surgiram e são válidos? Então, se adquirem uma validade vinculada à ampla estrutura social de um sujeito, definir suas afirmações como relacionistas é reconhecer que não poderiam ser formuladas de outro modo simplesmente porque refletem a perspectiva de determinada situação. Em suma, como já dito, é relativo para um o que parece absoluto ao outro (MANNHEIM, 1950, p. 262).

E quando se valora determinada afirmação antes de se saber qual a posição social de quem a traz, o que muda na percepção ao se tomar dela, da posição social, conhecimento? Poder-se-ia, segundo Mannheim (1950), simplesmente negar a verdade absoluta da afirmação, porque apegada a uma dada situação social, antes desconhecida. Para o contendor, oportunidade de invalidar, aniquilar o argumento (MANNHEIM, 1950, p. 263).

Outra possibilidade, oposta à reflexão acima, seria referir que a relação entre a afirmação e o seu autor nada diz sobre sua veracidade ou exatidão, ou seja, a origem de uma afirmação não afeta sua validade, independentemente de qual pensamento provém. Gerará, se muito, uma suspeita de que pode representar um ponto de vista influenciado por essa condição do assertor.

Na verdade, perspectivas diferentes existem porque pressupõem visões, interesses e percepções diferentes, influenciadas pelas situações sociais em que surgiram e para as quais têm relevância.

Se a perspectiva que cada ator tem dos fatos a partir de sua visão, interesses e percepções, influenciados pelas situações sociais em que surgiram e para as quais têm relevância, se reflete na vida em comunidade, por óbvio impactará da mesma maneira nas organizações.

Segundo Morgan (1996), há também outros interesses individuais igualmente levados pelo sujeito para dentro da organização, e estão relacionados:

- a) à tarefa executada e ao seu consequente desempenho;
- b) às suas aspirações na carreira (ligadas ou não ao trabalho executado); e

c) aos seus valores externos, crenças e compromissos fora da organização, que podem caracterizar seu agir tanto em relação à tarefa executada quanto às ambições de carreira.

A relação entre esses três domínios pode ser de interação ou de tensão, até de separação. E, a partir da identificação de quais pessoas estão mais centradas na tarefa que lhes compete, quais na carreira, quais ainda nas suas preferências sociais, a análise dessas circunstâncias permite compreender que fatores motivacionais suportam e impulsionam o sujeito dentro da organização e permite também concluir que encontrar um ponto de equilíbrio, de convergência, entre esses interesses, de modo que um se projete sobre o outro gerando uma racionalidade organizacional, é – porque raro – o grande desafio que se apresenta (MORGAN, 1996, p. 154).

Então, enxergar as organizações sob o aspecto político permite vislumbrá-las não como um empreendimento interligado e racional cujas pessoas perseguem um objetivo comum, mas sim como uma rede de pessoas interdependentes, com interesses distintos, que se unem para ganhar a vida ou perseguir uma carreira ou alcançar outro objetivo individual. Daí configurar-se verdadeiramente uma coalizão, ou seja, os objetivos e preferências diferem, pois as pessoas têm interesses distintos, mas cooperam com relação a assuntos específicos, gerando determinado resultado.

Quando essa persecução a interesses comuns de determinados grupos atinge interesses rivais, obriga as coalizões a garantirem algum tipo de equilíbrio para se manterem, seja por fatores como idade, posição organizacional, tempo de casa, seja por valores e atitudes demonstradas. Com isso, um precário, mínimo, consenso é obtido através da negociação e da transigência, e a organização, gerando soluções satisfatórias, consegue sobreviver, mesmo reconhecendo a diversidade de objetivos e de aspirações de quem integra sua estrutura.

Interesses distintos, por vezes colidentes, geram conflitos. A seguir será analisada essa situação, para melhor compreensão da proposta do trabalho.

#### 4.2.1.2. Conflito

Segundo Morgan (1996), o conflito aparece sempre que interesses colidem, e a reação natural dentro das organizações é vê-lo como uma força disfuncional em decorrência de circunstâncias ou causas lamentáveis (MORGAN, 1996, p. 159).

Disfuncional ou não, o fato é que, por essa análise, pode-se afirmar que o conflito estará sempre presente nas organizações, assumindo quaisquer formas, seja no âmbito pessoal ou entre grupos, seja dentro das estruturas, nas atitudes, na falta de recursos, entre outras. Para Burns (*apud* MORGAN, 1996, p. 160), a maioria das organizações modernas inclusive executa manobras políticas justamente para criar a competição e a colaboração de forma simultânea, fazendo com que as pessoas busquem colaborar no cumprimento da tarefa comum, embora não raro estejam colocadas em posições antagônicas, competindo por recursos limitados, *status* e promoção na carreira. <sup>4</sup>

Neste aspecto em especial – da promoção na carreira –, Morgan (1996) analisa que, como a regra é de que haja menos cargos no topo do que na base, a competição se instala, e os grupos designados para exercerem autoridade sobre os outros, dentro da estrutura hierárquica aceita, asseguram tipos de luta competitiva sobre os quais prospera a política organizacional. E nem mesmo pessoas pouco astutas ou desmobilizadas escapam de fazer política, por uma simples questão de sobrevivência, já que essa atitude representa uma resposta natural às tensões e conflitos criados entre indivíduos e organizações.

Segundo esse autor, nas organizações há também competições implícitas, não declaradas, e formas sutis de disputá-las sem que as regras do jogo sejam necessariamente infringidas. Muitos artifícios são usados, com habilidade e astúcia, para garantir que determinado resultado seja alcançado independentemente da vontade de alguém que, em decorrência da hierarquia, queira determinar o tempo e a forma da resposta à demanda. Assim, alguém que executa determinada tarefa pode manipular seu ritmo ou a produtividade mesmo que seja fiscalizado e controlado; depende do interesse que está em jogo, do conflito gerado e da sua motivação para o embate.

AZEVEDO (2012) complementa acerca de reações extremas a conflitos postos, relatando a experiência de, em treinamentos, estimular os participantes a

---

<sup>4</sup> BURNS, T. **Micropolitics: Mechanisms of Organizational Change**. *Administrative Science Quarterly*, 6: 257-281, 1961.

indicarem a primeira ideia que lhes vem à mente ao ouvirem a palavra conflito, e a regra é de que a lista seja composta por palavras como guerra, briga, disputa, agressão, tristeza, violência, raiva, perda. Em seguida, sugerindo que os participantes recordem do último conflito no qual se envolveram significativamente, que reações fisiológicas, emocionais e comportamentais tiveram, muitos deles indicam que reagiram ao conflito com transpiração, taquicardia, ruborização, elevação do tom de voz, irritação, raiva, hostilidade, descuido verbal. Pessoas significativamente envolvidas em conflitos indicam que adotam (ainda que posteriormente haja arrependimento) práticas pouco eficientes ou produtivas, como por exemplo, repressão a comportamentos, análise de fatos, julgamentos, atribuição de culpa, responsabilização, polarização da relação, análise da personalidade, caricaturização (AZEVEDO, 2012, p. 27).

Azevedo (2012) reforça, então, o quanto já dito, de que, diante de tais reações e práticas, a impressão é de que o conflito consista em um fenômeno apenas negativo nas relações humanas. No entanto, os próprios treinandos dizem que não: do conflito podem surgir mudanças e resultados positivos. Quando questionados sobre aspectos ou formas positivas de se perceber o conflito, acabam concluindo que esse é um fenômeno natural das relações humanas, e que pode ser visto sim como uma necessidade de aperfeiçoamento de práticas autocompositivas.

O autor diferencia, contudo, conflito de disputa. Segundo ele, tecnicamente falando, a distinção está no fato de ser necessário um conflito para que haja uma disputa, portanto esta não pode existir sem um conflito. Todavia, um conflito pode existir sem jamais gerar uma disputa. Em termos coloquiais, conflito e disputa são tidos como sinônimos, significando simplesmente um desentendimento – a expressão ou manifestação de um estado de incompatibilidade.

#### 4.2.1.3. Poder e comportamento político

Para Morgan (1996), é por meio do poder que os conflitos de interesses são resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como. O autor diz que estudiosos do assunto veem o poder como a habilidade de conseguir que alguém faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita. Essa habilidade está ligada a diversas fontes, ricas e variadas, das quais se utilizam aqueles que querem



dirigir e agir, perseguindo seus interesses, fontes essas que acabam modelando a dinâmica da vida organizacional (MORGAN, 1996, p. 163).

Dentre as diversas fontes de poder que o autor elenca, a primeira e mais clara é a autoridade formal, na qual as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana, e quem é mandado considera um dever obedecer. Se aceita e respeitada, representa, então, uma instância de poder. A autoridade formal possui características de carisma, de tradição e de lei, nela presentes isolada ou conjuntamente. A autoridade carismática detém atributos pessoais que definem o direito individual de agir em seu nome; a autoridade tradicional é aquela que encarna valores, costumes e práticas do passado, inclusive por algum tipo de *status* herdado, como o dos monarcas, por exemplo; e a autoridade burocrática ou legal-racional é aquela que ganha seus direitos de poder por meio de procedimentos que demonstram ser a dona ou detentora dos direitos de propriedade numa organização, pela eleição em sistemas democráticos, por qualificações profissionais ou técnicas num sistema meritocrático (MORGAN, 1996, p. 164).

O tipo de autoridade formal mais encontrado nas organizações é sem dúvida o burocrático, pois sustentado em direitos que criam um campo de influência que opera com apoio formal daqueles com quem se trabalha. Assim, os cargos inerentes a um organograma vinculam-se a esferas de delegação de autoridade, que se traduz em poder a partir do momento em que aqueles que se acham sob o padrão de comando consentem em ser comandados. O autor atenta para o fato de, então, a autoridade só será eficaz se reconhecida pelos níveis inferiores, o que confere a estes, por silogismo, também o poder de, no caso, legitimar o poder dos que estão acima, na hierarquia. Aliás, essa seria a postura típica do movimento sindical, pois canaliza o poder existente nos níveis mais baixos da pirâmide para desafiar o poder do topo. Como a lei garante o direito à sindicalização, esse poder também acaba representando um tipo de autoridade formal.

Outra importante fonte de poder dentro das organizações é, segundo Morgan (1996), o controle dos recursos escassos. Como toda organização depende de diversas fontes de recursos para sobreviver, sejam elas financeiras, tecnológicas, de pessoal ou outras, quem detiver o controle sobre qualquer uma delas garante considerável poder organizacional. Escassez e dependência são chaves para as fontes de poder baseadas em recursos escassos (MORGAN, 1996. p. 166).

Para o autor é evidente que, das fontes acima elencadas, a do dinheiro é que prevalece – até porque é um recurso líquido que pode se transformar com facilidade em outras fontes de recurso. Há que se considerar, contudo, que o poder que demanda desse recurso está ligado não só à elaboração e alocação de orçamentos, como também ao seu controle. Ou seja, levando-se em conta que boa parte dos recursos está comprometida com a manutenção das operações rotineiras, modificações nessas operações são lentas, gradativas, e as decisões normalmente estão vinculadas a aumentar ou diminuir alguns desses gastos. Aí é que reside o poder sobre o recurso escasso: ter a responsabilidade por orçar e/ou controlar esses fluxos.

Morgan (1996) aponta, ainda, outra fonte de poder nas organizações: o uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos. Instrumentos vistos inicialmente como racionais por terem a função de ajudar no desempenho de determinada tarefa ou objetivo organizacional, na verdade podem refletir luta por controle político. Reestruturações organizacionais, projetos de centralizações ou descentralizações, bem como tensões que surgem, refletem comumente intenções ocultas relacionadas ao poder, autonomia ou interdependência. O mesmo se diz com relação ao tamanho e ao *status* de um grupo ou departamento de uma organização, que podem indicar seu poder dentro da estrutura, pela própria disputa que se trava entre eles, inclusive com estratégias de “dividir para governar”, que fragmentam bases potenciais de poder. Já com relação a regras, regulamentos e outros procedimentos formais, Morgan (1996) alude que podem ser usados tanto de maneira proativa como retroativa, dentro do quadro de relações de poder. Critérios para tomada de decisões, planos, programas, promoções, e demais regras que orientam o funcionamento organizacional dão poder potencial a controladores e controlados (MORGAN, 1996, p. 167).

O autor refere também o controle do processo decisório como destacada fonte de poder, pela possibilidade de influenciar os resultados da organização, ainda mais onde a tomada de decisões é habitual e recorrente e o indivíduo ou grupo possa agir nesse ambiente. Em termos políticos, tomar uma decisão organizacional envolve evitar determinadas decisões indesejadas e favorecer aquelas que alguém realmente deseja (MORGAN, 1996, p. 171).

O autor lista, contudo, o controle sobre as decisões a três elementos a ele relacionados:

a) as premissas da decisão, que representam o controle sobre os assuntos que serão efetivamente levados a debate, de modo que determinada decisão seja tomada por falta de escolha ou por omissão. Evitar que certos assuntos orientem a atenção é uma importante ferramenta da política organizacional, principalmente quando se pretende manter o *status quo*. Também alimentar visões e conceitos acerca de determinados assuntos funciona como uma camisa-de-força mental que impede sua análise sob outros enfoques e perspectivas;

b) o controle sobre os processos de tomada de decisão, que sugere perguntas como: – Como deveria ser tomada uma decisão? – Quem deve fazer parte da decisão? – Quando deve ser tomada a decisão? A manipulação desses encaminhamentos pode ter considerável impacto sobre os resultados da decisão e angariar a simpatia ou a antipatia a determinada ação;

c) os resultados e objetivos a serem atingidos e o critério de avaliação a ser empregado também é uma forma de controlar a tomada de decisões. Se houver a condição de se selecionar e avaliar as alternativas sobre as quais a decisão será tomada, ou ressaltar alguns valores ou resultados, ou ainda usar da eloquência, do domínio dos fatos, da tenacidade ou da persistência, certamente tais posturas podem influenciar as decisões que devam ser tomadas (MORGAN, 1996, p. 171-2).

O controle do conhecimento e da informação também é, para Morgan (1996), fonte de poder. Determinada pessoa de uma organização que detenha conhecimentos ou informações-chaves, sendo com isso capaz de direcionar como lhe convier a atenção a assuntos que lhe interessam, pode definir dessa forma o rumo das decisões organizacionais e criar padrões de dependência, sobre os quais exercerá sua influência. Possuindo informações corretas, tendo acesso a dados exclusivos, ordenando e sistematizando fatos e dados, sem dúvida aumentará seu poder dentro da organização (MORGAN, 1996, p. 173).

Essas, algumas das fontes de poder elencadas por Morgan.

Especificamente em relação às manifestações de poder dentro das organizações públicas, BERGUE (2010) sugere existirem dois segmentos dinâmicos muito distintos: um resulta do arranjo de tensões estabelecido entre pares, ainda na esfera administrativa, e outro compreende as relações que invadem a órbita de atuação do governante, ou seja, o poder político em sentido estrito. Somem-se ainda crenças, valores e simbolismos presentes nas condicionantes históricas de formação de cada grupo de atores, fica evidente que a organização será impactada pelas

relações políticas daí decorrentes, ou seja, como conclui o autor, “as organizações públicas podem ser definidas como um ambiente complexo onde interagem pessoas e grupos em constante disputa por espaços” (BERGUE, 2010, p. 97-8).

Como uma das principais características da administração pública é a existência de interesses heterogêneos interagindo em seus ambientes, compreender a natureza dessas relações de poder significa compreender os fenômenos que ocorrem dentro da corporação. Ainda mais se considerarmos o que Weber (*apud* BERGUE, 2010, p. 98) define como poder, ou seja, “[...] toda a possibilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” – conceito no qual prevalece o uso da força não legitimado, não reconhecido –, e como dominação, que na sua ótica é a “[...] probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis”.<sup>5</sup>

Ainda para Weber (*apud* BERGUE, 2010, p. 98-100), o exercício da dominação depende de um “[...] certo mínimo de vontade de obedecer, isto é, de interesse (externo e interno) na obediência”<sup>6</sup>, de modo que quem obedece reconhece a legitimidade de quem manda e não apenas sua força da coerção, o que tende a gerar ganhos recíprocos. Daí surgirem tipos próprios de dominadores, identificados como carismáticos (que detêm qualidades pessoais extraordinárias que se manifestam normalmente em estruturas administrativas instáveis ou de racionalidade ausente), dominadores tradicionais (cuja legitimação está baseada em função de hábitos costumeiros de uma região ou localidade, e em quadros administrativos que amparam e executam sua vontade, pois formados por servidores que lhe são fiéis) e dominadores racionais-legais (amparados por legislações, normas, estatutos, orçamentos e atos administrativos, entre outros, em uma estrutura administrativa caracteristicamente burocrática).

#### 4.3. CARREIRA NO SERVIÇO PÚBLICO

---

<sup>5</sup> WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4. ed. Brasília : UnB, 2000, v. 1, p. 33.

<sup>6</sup> Id. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília : UnB, 1999, v. 2, p. 139

Segundo CHIAVENATO (2010), “carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização.”

As empresas, tradicionalmente, elaboravam planos de carreira visando a preparar as pessoas a ocuparem cargos gradativamente mais altos dentro da organização. Preferia-se o encarreiramento vertical em razão das organizações serem altas e verticalizadas. Porém, a tendência atual das organizações é o achatamento devido ao enxugamento dos níveis hierárquicos, e o encarreiramento está se tornando cada vez mais horizontalizado. Algumas organizações adotam o plano de carreira em Y, com promoções ou substituições feitas verticalmente (cargos mais elevados) ou horizontalmente, para cargos no mesmo nível porém mais complexos ou envolvendo outras especialidades (CHIAVENATO, 2010, p. 227).

Ocorre que, com tão poucos níveis hierárquicos, a carreira vertical tradicional migra para uma carreira alternativa. O planejamento está sendo substituído pelas oportunidades que surgem dentro da organização.

#### **Carreira baseada em cargos x carreira baseada em competências**

##### **Carreira baseada em cargos**

- **Objetivo primário** – ascensão vertical na hierarquia de cargos na organização
- **Objetivo final** – encarreiramento de ocupantes de cargos através dos vários níveis hierárquicos da organização
- **Eficiência** – adequada mobilização interna de ocupantes de cargos crescentemente complexos
- **Eficácia** – adequado preenchimento de cargos crescentemente complexos na hierarquia de cargos da organização
- **Indicador** – adequação do plano da sucessão
- **Retorno sobre o investimento** – ocupantes de cargos mobilizados/custos do plano de carreira.

##### **Carreira baseada em competências**

- **Objetivo primário** – ampliar competências individuais e grupais

- **Objetivo final** – abastecer toda a organização de competências individuais e grupais
- **Eficiência** – adequada mobilização interna de competências crescentemente complexas e desafiantes
- **Eficácia** – adequada oferta interna de competências crescentemente complexas em todas as áreas e níveis da organização
- **Indicador** – disponibilidade de competências em todas as áreas e níveis da organização
- **Retorno sobre o investimento** – pessoas competentes mobilizadas/custos do plano de carreira.

Fonte: adaptado da Figura 7.20 (CHIAVENATO, 2010, p. 227)

No serviço público, o plano de cargos, carreiras e salários ou vencimentos tem um propósito que é bem diferente do da empresa privada, conforme a seguir transcrito:

Sistema que estabelece um conjunto de regras para administração dos vencimentos pagos e a evolução na carreira dos servidores, mediante análise da demanda ou atribuição dos cargos e funções x habilitação individual necessária, observando a legislação. (LEME, 2011, p. 106).

Já o sistema de gestão por competências tem outro propósito no órgão público:

Sistema que visa mapear as competências técnicas e comportamentais necessárias para as funções de acordo com as características e missão, visão e valores do órgão, graduá-las e atribuir-lhes uma forma de aferi-las de maneira objetiva, identificar os gaps de cada servidor avaliado e estabelecer um plano de desenvolvimento das mesmas, fazendo o seu acompanhamento. (LEME, 2011, p. 106-107).

#### 4.4. O NOVO PLANO DE CARREIRA DO PODER JUDICIÁRIO E OS PRINCIPAIS AGENTES ENVOLVIDOS EM SUA ANÁLISE

Há anos a Alta Direção do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul incumbe integrantes do seu quadro de elaborarem estudos e propostas para instituição de um plano de carreira e quadro único para os cargos e funções que compõem sua estrutura funcional. A atual tentativa de se criar um plano de carreira para os servidores é a terceira na cronologia dos fatos e a única em que o projeto chega a receber uma concepção havida como pronta e acabada, do ponto de vista

da Administração do Tribunal de Justiça, a qual reconhece tratar-se de tarefa árdua, complexa e muito delicada sob o aspecto técnico e da política institucional.

Baseia sua mobilização na defasagem do Estatuto dos Servidores da Justiça em vigência, inserto no Código de Organização Judiciária do Estado do RS, o qual foi promulgado em 02 de agosto de 1966, portanto há quase 50 anos, e que traz em seu texto regulamentações completamente obsoletas – por exemplo, a figura do auxiliar datilógrafo, do taquígrafo, do comissário de menores, atividades que não mais subsistem e nem se justificam nos tempos atuais.

A integralização (e, à época, necessária atualização) ao regramento desse Código veio somente com a Lei Complementar nº 10.098, de 10 de fevereiro de 1994, que dispôs sobre o estatuto e o regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do RS.

Foi nesse diploma legal, em seu Capítulo X, que o tema promoção do servidor – passagem de um grau para o imediatamente superior dentro da respectiva categoria funcional – veio a lume, por merecimento e antiguidade, alternadamente, na forma da lei, assegurados critérios objetivos na avaliação do merecimento.

Contudo, essa possibilidade – de ascensão na carreira por merecimento – só foi implementada no Poder Judiciário gaúcho em nível de 2º grau de jurisdição<sup>7</sup>. Não para o 1º grau. Com isso, ainda vige atualmente para a quase totalidade dos servidores efetivos da Instituição a regra simples de incorporação de vantagens estritamente pecuniárias, e apenas pelo critério da antiguidade no cargo. Exemplo desses benefícios, o pagamento de uma gratificação incorporável por cada três anos de efetividade na função – os chamados triênios, limitados a doze –, e a gratificação de 15% e 25% sobre o salário-base, após respectivamente 15 e 25 anos também de plena efetividade.

Há os que defendem esse formato. Em termos remuneratórios, a incorporação de vantagens pessoais cumulativas pode elevar o salário final do servidor, ao tempo do jubileamento, em até 85%, um acréscimo considerável.

---

<sup>7</sup> O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, no âmbito do 2º Grau, isto é, no Tribunal de Justiça, desenvolve um trabalho na gestão de pessoas, porquanto existe um plano de carreira e avaliação de desempenho. A Lei Estadual nº 11.291/98, e o Ato Regimental nº 03/2001, que sofreu pequena alteração pelo Ato Regimental nº 05/2006, dispõem sobre o regulamento das promoções dos cargos de carreira do quadro de pessoal efetivo dos serviços auxiliares do Tribunal de Justiça. Preveem que a promoção dos servidores estáveis será por merecimento e por antiguidade, alternadamente; sendo que a promoção por merecimento dependerá da realização de avaliação de desempenho.

Não só. Por saberem previamente como sua relação de trabalho está construída não apenas no que concerne à remuneração, mas também em relação às atribuições atinentes ao cargo que exercem e à subordinação hierárquica a que estão afetos, os servidores do 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário desenvolveram uma condição de segurança e estabilidade emocional, fundamental para o bom exercício das suas funções, ainda mais se levadas em conta as peculiaridades da sua condição de servidores públicos. Além disso, os cargos de chefia das unidades judiciárias, decorrentes de nomeação por concurso público, preservam seus detentores dos humores do magistrado, ou seja, impedem que a simpatia ou antipatia deste pelo subordinado dirigente da equipe possa interferir na sua condução do trabalho.

Por outro lado, há aqueles que defendem alterações profundas nessa relação estatutária.

Segundo argumentam, o servidor do 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário gaúcho, mesmo capacitando-se, instruindo-se, aperfeiçoando-se continuamente durante seu vínculo, ainda assim não poderá galgar qualquer posto acima daquele no qual ingressou através de concurso público. Criou-se com isso – alegam – a situação paradoxal de que, em determinado cargo ou função, o servidor mais qualificado, mais instruído, mais graduado, mais motivado, terá as mesmas prerrogativas (inclusive remuneratórias e de oportunidades), direitos e deveres que o servidor menos qualificado, menos instruído, menos motivado, menos comprometido, porque ambos ocupam o mesmo cargo ou função.

Nesse panorama, a Alta Direção do Tribunal de Justiça do RS apresenta, em 28 de janeiro de 2014, mais um anteprojeto de lei complementar referente ao plano de cargos e salários dos seus servidores, resultante, segundo alega, de longo, criterioso, transparente e democrático processo de elaboração realizado por comissão especialmente constituída para a finalidade.<sup>8</sup>

A proposta em tela mantém, conforme aduz seu relator, os pilares estruturantes da anterior, elaborada durante os anos de 2010 e 2011, a qual, aprovada em 22 de novembro de 2011 na Comissão do COJE (Código de Organização Judiciária do Estado), órgão deliberativo do Tribunal de Justiça, já havia recebido severas críticas de servidores e entidades de classe, sob a alegação

---

<sup>8</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Expediente ThemisAdmin nº 2607-10/000021-1**, 2010, p. s/n.



de supressão de prerrogativas e direitos, e também da própria Administração, em decorrência da repercussão financeiro-orçamentária e dos limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Essas nuances recomendaram, à época, o não encaminhamento do projeto de lei à Assembleia Legislativa do Estado.

Na última versão, agora readequada, permanece a proposta de quadro único (não há mais separação entre servidores de 1º e de 2º grau), bem como a nomeação, pelo magistrado, das chefias e subchefias das unidades (inclusive atuais cartórios judiciais) dentre os servidores da equipe, a partir de uma avaliação objetiva e subjetiva que engloba diversos aspectos.

Segundo o relator, as vantagens dessa proposta estão na maior flexibilidade e disponibilidade do quadro e o comando político/institucional pelo magistrado. Ou seja, priorizando o desempenho dos servidores, através do seu rendimento, comprometimento e produtividade, como alavanca para progressão na carreira – inclusive assunção dos cargos de chefia –, pretende a Administração do Tribunal de Justiça mudar de forma radical sua estrutura hierárquica. Pretende implantar a meritocracia.

Evidentemente que a categoria diretamente atingida pela nova proposta demonstra inconformidade com alguns dos critérios, diante da subjetividade de avaliação e das perdas ocasionadas. Dentre as alegações para o rechaçamento, consta:

- a) desconsideração a princípios basilares de direito administrativo, como a desconcentração e a descentralização da administração pública;
- b) escolha do servidor e da chefia da unidade judiciária não mais por concurso público;
- c) perda da garantia da inamovibilidade;
- d) possibilidade de remoção de ofício;
- e) extinção de cargos de chefia;
- f) progressão anual de apenas 1/3 dos servidores, que além do mais deverão obter conceito plenamente satisfatório (90% de aprovação) para avançar na carreira;
- g) progressão na carreira somente se houver vaga, e nos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Os embates decorrentes dessas posições antagônicas entre os atores políticos envolvidos na discussão sobre o plano de carreira têm novamente provocado retardo na sua definição para encaminhamento à Assembleia Legislativa

na forma de projeto de lei complementar, visando novas negociações em plenário e a tão esperada votação acerca da aprovação ou não da proposta. Tanto é assim que já transcorreu quatorze meses desde a apresentação do anteprojeto Ao Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, sem grandes progressos desde então.

A seguir serão identificados e qualificados os agentes organizacionais envolvidos nessa contenda.

Uma observação importante: em relação às entidades de classe, é fundamental distinguir, para fins de análise posterior acerca do seu posicionamento em relação à elaboração e discussão do plano de carreira único do Poder Judiciário, a origem dos componentes da diretoria/presidência/conselhos: se oriundos do 1º grau de jurisdição, estarão identificados, então, com a sigla '1G'; se do 2º grau de jurisdição, estarão identificados com a sigla '2G'. Essa diferenciação é fundamental tendo em vista que servidores do 2º grau já possuem há anos um plano de carreira que tem por critérios de promoção a antiguidade e o merecimento, ao contrário dos servidores do 1º grau, para os quais não há plano de carreira, apenas a incorporação de vantagens pelo tempo de vínculo com a Instituição.

#### 4.5. AGENTES ENVOLVIDOS NA CONTENDA

##### **4.5.1. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul**

###### 4.5.1.1. Breve histórico

A história do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul tem início em 03 de fevereiro de 1874, dia em foi instalado o Tribunal da Relação de Porto Alegre, com jurisdição sobre as Províncias de São Pedro do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Proclamada a República, e promulgada em 1891 a Constituição Federal, transformando as antigas províncias em estados, coube a estes a competência para legislar sobre Direito Processual e organizar suas Justiças. Somente em 1893 foi cumprido este mandamento, com a instalação do Tribunal Superior do Rio Grande do Sul, no edifício da hoje denominada Praça Marechal Deodoro.

A Constituição Federal de 1934 dispôs que competia aos estados, com observância dos princípios nela estabelecidos, legislar sobre sua divisão e organização judiciárias. Já a investidura nos primeiros graus da magistratura efetuar-se-ia mediante concurso organizado pela Corte de Apelação. Foi essa Constituição que estabeleceu que, na composição dos Tribunais Superiores, seriam reservados lugares correspondentes a um quinto do número total para preenchimento por advogados e por membros do Ministério Público, e que dispôs também ser vedada ao Juiz atividade político-partidária.

Com a queda do Estado Novo, e promulgada a nova Constituição Federal em 1946, o Tribunal de Apelação passou a ter a denominação que permanece até hoje, Tribunal de Justiça. A principal inovação introduzida por essa Constituição, no que dizia respeito à Justiça dos Estados, foi a faculdade da criação de Tribunais de Alçada, no Rio Grande do Sul instalado somente em 1971.

Em 1949 o prédio do Tribunal foi destruído por um incêndio criminoso. O sinistro teve consequências danosas, pois foram reduzidos a cinzas os arquivos e a preciosa biblioteca, em cujas estantes se alinhavam raridades de renomados juristas.

A reunificação das duas Cortes ocorreu somente em 1998, quando 60 magistrados, todos procedentes do Tribunal de Alçada, foram empossados Desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.

Promulgada a Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, em 1989, configurou-se com ela, entre outros pontos, a autonomia do Tribunal de Justiça em prover os cargos de Juiz de Carreira da Magistratura Estadual, sob sua jurisdição, o que até então era prerrogativa do Poder Executivo.<sup>9</sup>

#### 4.5.1.2. Estrutura atual, atribuições e dados estatísticos

Em 31 de dezembro de 2014 o Poder Judiciário gaúcho contava com 908 magistrados (entre desembargadores, juízes e pretores) e 9.534 servidores públicos

---

<sup>9</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **História – História do Poder Judiciário**. Disponível em [www.tjrs.jus.br/site/poder\\_judiciario/historia/historia\\_poder\\_judiciario/](http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/historia/historia_poder_judiciario/). Acesso em 01 mai. 2015.

(6.676 estatutários, 471 empregados públicos ou 2.449 cargos em comissão ou funções gratificadas).<sup>10</sup>

Nessa data tramitavam, nas 164 Comarcas do Estado (1º Grau de Jurisdição) e no Tribunal de Justiça (2º Grau de Jurisdição), 4.627.932 (quatro milhões seiscentos vinte sete mil novecentos trinta dois) processos.

Dentre suas competências, definidas na Constituição Estadual, destaca-se a jurisdição cível e criminal, relativa a todos os litígios não reservados às Justiças Federal, do Trabalho e Eleitoral.

A Presidência do Tribunal de Justiça é exercida por um Desembargador, eleito pelos membros do Tribunal Pleno, por dois anos. O mandato inicia-se no primeiro dia útil do mês de fevereiro. O Presidente do Tribunal de Justiça representa o Poder Judiciário, exerce a inspeção da atividade de seus pares, supervisiona todos os serviços de 2º Grau, competindo-lhe, ainda, exercer outras atribuições conferidas em lei e no Regimento Interno do Tribunal.

#### **4.5.2. Sindicato dos Servidores da Justiça do RS – SINDJUS**

O Sindicato dos Servidores da Justiça do RS (SINDJUS) foi fundado em 08 de novembro de 1988, com o advento da atual Constituição Federal, que possibilitou a organização dos trabalhadores do serviço público através de uma entidade de classe, com caráter reivindicatório.

A primeira diretoria eleita através do voto direto dos sindicalizados tomou posse em 07 de novembro de 1991. A partir de então, iniciou-se um trabalho com vistas à redução da perda salarial da categoria, que naquela época somava 236%, e melhores condições de vida e de trabalho aos servidores do Judiciário.

Suas instâncias de deliberação são o Congresso Estadual, a Plenária Estadual e a Assembleia Geral. Constitui o sistema diretivo do Sindicato o Conselho Geral, a Diretoria Colegiada, a Coordenação de Núcleos e o Conselho de Representantes.

Sua atual diretoria eleita para o triênio 2013-6 está composta por um escrivão (originariamente lotado na Comarca de São Gabriel) como coordenador-geral, um

---

<sup>10</sup> Id. **Diário da Justiça Eletrônico**. Porto Alegre, n. 5488, p. 6, jan. 2015. Disponível em [http://www3.tjrs.jus.br/servicos/diario\\_justica/dj\\_principal.php?tp=0&ed=5488&pag=1&va=9.0&idxpagina=true](http://www3.tjrs.jus.br/servicos/diario_justica/dj_principal.php?tp=0&ed=5488&pag=1&va=9.0&idxpagina=true). Acesso em 02 mai. 2015.

oficial escrevente (Montenegro) como secretário-geral, uma oficial ajudante (Alvorada) como segunda secretária-geral, dois oficiais escreventes (Porto Alegre e São Gabriel) como diretores de finanças e patrimônio, um distribuidor-contador (Portão) e uma oficial escrevente (Cachoeira do Sul) como diretores de imprensa e divulgação, um escrivão (Novo Hamburgo) como diretor de relações de trabalho e assuntos jurídicos, e duas escrivãs (Caxias do Sul e Júlio de Castilhos) como diretoras de política e formação sindical. O Conselho Fiscal do SINDJUS está constituído por seis componentes, sendo duas escrivãs (Ijuí e Bagé), um distribuidor-contador (Cacequi), um oficial ajudante (Bagé) e uma auxiliar de serviços gerais (São Gabriel).

Todos os dezesseis integrantes da diretoria e conselhos são oriundos do primeiro grau de jurisdição (1G). Não há um representante sequer do 2º grau de jurisdição (2G), apesar de o SINDJUS representar estatutariamente a integralidade dos servidores do Poder Judiciário do RS.<sup>11</sup>

#### **4.5.3. Associação dos Servidores da Justiça – ASJ**

A Associação dos Servidores da Justiça (ASJ) tem por finalidade defender os direitos e interesses da categoria, propor medidas de proteção à classe perante os poderes constituídos do Estado, além de outras destinadas à busca do bem-estar dos seus associados.

Foi fundada em 1º de julho de 1944, com o nome de Associação dos Serventuários da Justiça do Rio Grande do Sul, por iniciativa dos serventuários da comarca de Santa Maria-RS, e tinha por foco principal as serventias notariais, registras e judiciais vinculadas ao regime de custas, bem como o estabelecimento de uma política de assistência aos seus associados, com a instituição de pecúlio próprio. Em 1950 alterou seu nome para Associação dos Servidores da Justiça, estendendo as filiações aos então comissários de menores e empregados de cartórios.

---

<sup>11</sup> O Estatuto do SINDJUS/RS refere, em seu artigo 1º, o seguinte: “O Sindicato dos Servidores da Justiça do Estado do Rio Grande do Sul – SINDJUS/RS, entidade sindical **com representação no primeiro e segundo graus** [grifo nosso], fundada em 08 de novembro de 1988, é constituído para fins de defesa, estudo e representação legal da categoria profissional abrangida por este Estatuto, ativos e aposentados, com sede e foro na cidade de Porto Alegre/RS e prazo de duração indeterminado”. Disponível em <http://sindjus2.hospedagemdesites.ws/site/>. Acesso em 02 mai. 2015.

Nos anos 60 participou das primeiras discussões sobre estatização da Justiça e a sindicalização dos servidores públicos, e deu continuidade às reivindicações sobre o Regimento de Custas, sobre o novo Código de Organização Judiciária Estadual – COJE – e sobre reenquadramentos funcionais.

Nos anos 80, a ASJ, já com considerável respaldo em termos de patrimônio e representatividade, pôde lançar-se a um trabalho de reivindicação mais efetivo. Em 1987 comandou o primeiro movimento paredista da história do Judiciário, numa luta que durou 54 dias.

A ASJ colaborou também do debate sobre a nova Constituição Brasileira, em 1988, e, conseqüentemente, na Constituição Estadual de 1989, que contemplou a autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário, com a inclusão explícita dos servidores da Justiça de 1º grau na sua competência administrativa e financeira e a sindicalização do servidor público, tendo atuado diretamente na criação do SINDJUS/RS e composto suas duas primeiras Diretorias Executivas. A ASJ sustentou o novo Sindicato material e financeiramente por três anos, até que este pudesse promover o desconto das mensalidades de seus filiados. Participou também da fundação da Federação Nacional dos Servidores do Poder Judiciário e do Distrito Federal – FENASJ – e da fundação da Federação das Associações dos Servidores Públicos Ativos e Inativos no Estado do Rio Grande do Sul – FASP/RS, compondo até hoje suas diretorias.

No campo político, colaborou na discussão das reformas administrativa, da previdência, do Código Civil e do Judiciário, no âmbito federal, bem como nos vencimentos, direitos dos aposentados, plano de carreira e Estatuto dos Servidores da Justiça, em nível estadual, inclusive com demandas judiciais.

Em paralelo a essas atividades, manteve seus serviços de bem-estar, com a estrutura administrativa colocada à disposição do seu quadro social, e o atendimento médico e odontológico, sede de lazer e dezenas de convênios.

Sua atual diretoria é composta por: servidores aposentados ocupando respectivamente os cargos de presidente, 1º e 3º vice-presidente, uma oficial escrevente (originalmente lotada na comarca de Porto Alegre) como 2ª vice-presidente, uma oficial ajudante (de Santa Maria) como 4ª vice-presidente, um oficial escrevente (Porto Alegre) como secretário-geral, uma escrivã (Porto Alegre) como 1ª secretária, um servidor aposentado como 2º secretário, um servidor aposentado

como tesoureiro geral, uma oficial de justiça (Esteio) como 1ª tesoureira e uma servidora aposentada como 2ª tesoureira.

O Conselho Fiscal da AJS é composto por dois escrivães e um oficial escrevente (todos da Comarca de Porto Alegre) e dois servidores aposentados. Seu Conselho Deliberativo, por quatro servidores aposentados e um oficial escrevente (Porto Alegre).

Novamente se percebe que não há, na composição da atual diretoria e conselhos – de vinte e um integrantes –, nenhum representante do 2º grau de jurisdição (2G); todos os membros são egressos do 1º grau de jurisdição (1G).

#### **4.5.4. Centro dos Funcionários do Tribunal de Justiça / RS – CEJUS**

O Centro dos Funcionários do Tribunal de Justiça / RS (CEJUS) foi fundado em Porto Alegre, RS, em 19 de outubro de 1970 sob a denominação de Clube Recreativo e Assistencial dos Servidores dos Tribunais de Justiça e Alçada, com a finalidade de estreitar e fortalecer a união entre os funcionários, intensificando o espírito de classe e defendendo-lhes os interesses relevantes. Em 1980 passou a denominar-se Centro dos Funcionários dos Tribunais de Justiça e de Alçada e, em outubro de 1998, Centro dos Funcionários do Tribunal de Justiça – RS, devido à extinção do Tribunal de Alçada.

Desde a sua criação, o CEJUS assiste seus associados com um elenco de serviços, em permanente foco pela elevação da sua qualidade de vida.

Em 1984 criou um projeto pedagógico para crianças de três meses de idade até seis anos, denominado Instituição de Educação Infantil Cejuquinha, mas conhecido popularmente por “Creche Cejuquinha”, que desde então beneficia um grande número de funcionários do Poder Judiciário, funcionando em prédio especialmente planejado e construído para a sua finalidade, anexo ao Fórum Central, com instalações apropriadas para atender 164 crianças.

O CEJUS investe no bem-estar de seu associado, propiciando através de vários convênios médicos e comerciais, a solução para os problemas do dia-a-dia.

A presidência do Conselho Executivo do CEJUS está constituída por: servidores aposentados no cargo de presidente e vice-presidente, um celetista (2G) como 1º tesoureiro, uma servidora aposentada como 2ª tesoureira, um guarda de segurança (2G) como 1º secretário e um oficial superior judiciário (2G) como 2º

secretário. Um guarda de segurança (2G), um celetista (2G) e uma oficial escrevente (Comarca de Torres-1G) compõem o Conselho Deliberativo e uma auxiliar de serviços (2G), um oficial superior judiciário (2G) e um servidor aposentado integram o Conselho Fiscal.

Pela nominata da sua presidência e conselhos, percebe-se que é a entidade com o maior número de representantes do 2º Grau de jurisdição (2G), em contraponto à mínima participação de servidores oriundos do 1º Grau de jurisdição (1G).

#### **4.5.5. Associação dos Oficiais de Justiça do RS – ABOJERIS**

A ABOJERIS foi fundada em 07 de dezembro de 1956, e tem sua sede na capital do Estado. Conforme reza seu estatuto, é uma instituição de caráter beneficente, associativo, cultural, educacional, reivindicatório, recreativo e de defesa dos interesses de todos os Oficiais de Justiça de primeiro e de segundo Graus da Justiça Comum do Estado do Rio Grande do Sul.

Seu presidente, a vice-presidente, o 1º tesoureiro, o diretor de patrimônio e o diretor jurídico são oriundos da comarca da Capital, seu 2º secretário, 3º tesoureiro e diretora social e de aposentados são servidores aposentados, o 3º secretário é oriundo da comarca de Cachoeirinha, o 2º tesoureiro da comarca de Vacaria, o diretor de esportes da comarca de Viamão e o diretor de comunicação da comarca de Guaíba.

Integram o Conselho Fiscal da ABOJERIS uma oficial de justiça da comarca da Capital e duas servidoras aposentadas. Seu Conselho Deliberativo é formado por três servidores aposentados, um oficial de justiça da comarca de Vacaria, quatro da comarca da Capital, um da comarca de Santa Maria, uma da comarca de Erechim e um da comarca de Novo Hamburgo.

Esta entidade de classe também apresenta, em seu quadro diretivo e nos conselhos, apenas oficiais de justiça oriundos do 1º grau de jurisdição (1G), e alguns servidores aposentados; nenhum representante do 2º grau de jurisdição (2G).

#### **4.5.6. Associação dos Contadores, Escrivães e Distribuidores da Justiça do Rio Grande do Sul – ACEDIJUS**



Conforme descrito em seu Estatuto, a Associação dos Contadores, Escrivães e Distribuidores da Justiça do Rio Grande do Sul (ACEDIJUS) é uma associação civil, sem fins lucrativos, fundada em 23 de outubro de 1989, na cidade de Novo Hamburgo-RS. São seus objetivos, dentre outros, defender e representar o seu quadro social, em juízo ou fora dele, em qualquer foro ou instância, na defesa de seus interesses individuais ou coletivos; estudar formas de participação e atuação no aprimoramento profissional de seus associados; defender e representar o seu quadro social perante o TJRS; promover atividades de caráter assistencial a seus associados; e promover articulação com outras associações de servidores públicos para o fortalecimento dos objetivos comuns.

Sua diretoria para a gestão 2013-6 está constituída por: um distribuidor-contador da comarca de Venâncio Aires como presidente, por um distribuidor-contador da comarca da Capital como 1º vice-presidente, por um escrivão da comarca de Novo Hamburgo como 2º vice-presidente, por um distribuidor-contador da comarca de Portão como 2º secretário, por um escrivão da comarca de Canoas como 1º tesoureiro e por uma servidora aposentada como 2ª tesoureira. Integram seu Conselho Deliberativo um escrivão da comarca de Venâncio Aires, uma escrivã da comarca da Capital e um servidor aposentado. Já seu Conselho Fiscal é formado por três servidores aposentados.

Também não há, na composição da sua diretoria e conselhos, a presença de qualquer representante do 2º Grau de Jurisdição.

#### **4.5.7. Os relatores do anteprojeto de lei complementar, Desembargadores do Tribunal de Justiça**

##### **4.5.7.1. Desembargador Guinther Spode**

O Desembargador Guinther Spode, relator do anteprojeto de lei complementar em estudo perante o Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça do Estado, nasceu em 19/06/1951 em São Leopoldo-RS. Graduado em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo no ano de 1977, é juiz de direito de carreira desde 06/08/1982, tendo atuado nas Comarcas de Getúlio Vargas, Seberi, Tapes, Santa Rosa, São Leopoldo e Porto Alegre, sendo promovido ao cargo de Desembargador em 26/05/1998, onde está classificado na

19ª Câmara Cível. Presidente do Grupo Ibero-americano da União Internacional de Magistrados (2006-2008), presidente da Federación Latinoamericana de Magistrados (2004/2006), presidente do Conselho de Comunicação Social do TJRS (2000-2002), Presidente do Conselho de Relações Institucionais do TJRS (2004-2006), membro da Comissão de Concurso de Juiz do TJRS e examinador de Direito Empresarial, presidente da Associação dos Juízes do Estado do Rio Grande do Sul (1994/1996), secretário-geral da Associação dos Magistrados Brasileiros (2001-2004), vice-presidente da Associação dos Magistrados Brasileiros (1995/1997), presidente da Seccional Gaúcha do Instituto Brasileiro de Política e Direito do Consumidor (1998-2000), especialista em Processo Civil e Direito Comunitário na Academia de Juízes da Alemanha, em Trier, Alemanha (1985), professor de Direito Empresarial na Escola Superior da Magistratura da Ajuris, fundador e primeiro presidente da Cooperativa de Crédito dos Juízes do Rio Grande do Sul (1999 a 2004), Coordenador do CD-ROM sobre Juizados Especiais da Editora Plenum Informática, eleito 1º Vice-Presidente do Tribunal de Justiça para o biênio 2012-2014.

#### 4.5.7.2. Desembargador Armínio José Abreu Lima da Rosa

O Desembargador Armínio José Abreu Lima da Rosa, relator do anteprojeto de lei complementar em estudo perante o Órgão Especial do Tribunal de Justiça do Estado, é natural de Porto Alegre, RS, bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela Faculdade de Direito da UFRGS em 1975. Classificou-se em 1.º lugar no concurso público para o cargo de juiz de direito, para o qual foi nomeado em 1976. Atuou nas comarcas de Estância Velha, Guaíba, Santa Maria, Rio Pardo, Canoas e Porto Alegre. Promovido a Juiz do Tribunal de Alçada em 1992, foi Presidente do Centro de Estudos desse Tribunal no período de novembro de 1996 a novembro de 1997. Promovido a Desembargador do Tribunal de Justiça em setembro de 1997, foi Presidente da 20.ª Câmara Cível e do 10.º Grupo Cível. Em 1.º de fevereiro de 2006 tomou posse como 1.º Vice-Presidente do Tribunal de Justiça, cargo que ocupou até tomar posse, em 1.º de fevereiro de 2008, como Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, para o biênio 2008/2009.

O Relator mantém sob carga o expediente ThemisAdmin nº 2607-10/000021-1 desde 14 de janeiro de 2014, para apresentação do seu relatório e voto ao Órgão Especial do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

#### 4.6. O EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO THEMISADMIN Nº 2607-10/000021-1

A discussão acerca da implantação de um plano de carreira no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul já vem de longa data.

##### 4.6.1. Primeiro expediente - ThemisAdmin SPI 006652-0300/94-0

No ano de 1994 foi aberto expediente administrativo, cujo objetivo era a discussão para elaboração de um plano de carreira único – diferente do atualmente em tramitação por se destinar, aquele, apenas aos servidores do 1º Grau de jurisdição do Poder Judiciário. Somente treze anos após o início da sua tramitação, o expediente resultou na minuta do anteprojeto de lei que dispôs sobre a implantação do Quadro Único de Pessoal e do Plano de Carreira da Justiça do 1º Grau do Estado do Rio Grande do Sul. Destacavam-se, na proposta, dentre outros objetivos, os de:

- a) condicionar a evolução na carreira, as ações de capacitação e as formas de reconhecimento às competências relevantes para o Poder Judiciário e aos resultados alcançados;
- b) incentivar o aprendizado contínuo e o comprometimento dos servidores quanto ao desenvolvimento pessoal;
- c) extinguir, à medida que vagassem, os cargos de oficial ajudante, auxiliar de serviços gerais e comissário de vigilância; e
- d) instar a participação dos magistrados na condução do processo de gestão de pessoal.

Na estrutura de cargos proposta, composta por três classes – A, B e C (que representavam os estágios de carreira atingidos por meio de promoção) –, havia cinco padrões de vencimento para cada classe, representando as progressões remuneratórias atingidas por meio da avaliação de desempenho, já que a evolução na carreira se daria somente por promoção e seriam abolidas as diferenças de vencimento em razão das distintas entrâncias.

Surgiu também, na tabela de vencimentos que embasava o projeto de lei, a previsão de teto da remuneração, por atingimento do topo da classe “C” e padrão 11 a 15, aos servidores que comprovassem formação em nível de especialização na área de gestão pública – uma inovação, por valorizar, através da remuneração, a qualificação dos servidores além da graduação.

O processo de avaliação do desempenho, referencial para a progressão e promoção por merecimento, objetivava, segundo a proposta, estimular a motivação, o compromisso dos servidores, a comunicação interna, o aperfeiçoamento, melhorar seu desempenho, identificar as necessidades de treinamento, reconhecer êxitos, desenvolver a visão sistêmica do Judiciário e promover a eficiência e a eficácia dos serviços. O responsável pelo processo de avaliação seria a chefia a quem o servidor estivesse subordinado e a forma de remuneração sofreria, igualmente, grande reformulação, a partir da criação da função gratificada de chefe de cartório, que passaria a ser de nomeação exclusiva do magistrado.

Mudança significativa trazida por esse anteprojeto de lei do Plano de Cargos e Salários de 2007 foi a redução da quantidade de avanços trienais pagos pela Lei Estadual 7902/84: de até doze avanços para no máximo oito. A proposta atingia diretamente uma das referências basilares da remuneração em vigor à época (e ainda hoje vigente), por limitar a progressão salarial a partir do quesito “tempo de vínculo” com a Instituição. Já a previsão contida na letra ‘d’ se configurava numa das principais proposições do plano, justamente pela possibilidade do juiz interferir diretamente no gerenciamento do cartório. É evidente que essas duas propostas passaram a ser as mais combatidas pelas entidades de classe, a primeira diante do evidente prejuízo financeiro aos servidores e a segunda pela ingerência do magistrado no gerenciamento do cartório, em detrimento do escrivão, este um funcionário concursado com atribuições de chefia inerentes ao cargo.

Ao final daquele ano de 2007, a análise desse anteprojeto de lei acabou sofrendo solução de continuidade, diante da iminência de posse da nova Administração do Tribunal de Justiça eleita.

Somente em junho de 2008, portanto quando já empossada esta, a elaboração do plano de carreira voltou à pauta de discussão, com a nomeação do 2º vice-presidente como coordenador dos trabalhos. Todavia, com exceção da criação de um *e-mail* setorial denominado [planodecarrera@tjrs.jus.br](mailto:planodecarrera@tjrs.jus.br), destinado ao recebimento e armazenamento das sugestões ao plano de carreira único dos

servidores, nenhuma iniciativa subsequente foi implementada, de modo que por mais dois anos o anteprojeto de lei permaneceu hibernando. Restrições orçamentárias foram a causa apontada pela Alta Direção para a suspensão dos trabalhos, diante do impacto que o plano de carreira causaria às finanças do Poder Judiciário.

Passaram-se mais dois anos. Assumiu a nova Direção do Tribunal de Justiça. Seguindo-se o padrão, em março de 2010 novo Ato da Presidência delegou ao 2º Vice-Presidente a coordenação dos trabalhos para elaboração do Plano de Carreira e Quadro Único dos Servidores do Poder Judiciário. Instalou-se, então, finalmente, o atual expediente administrativo – ThemisAdmin nº 2607-10/000021-1 –, a partir da emissão da portaria que designou os integrantes da comissão de elaboração do plano de carreira, abandonando-se em definitivo a tramitação do expediente ThemisAdmin SPI 006652-0300/94-0.<sup>12</sup>

#### **4.6.2. Primeiro expediente - ThemisAdmin nº 2607-10/000021-1**

Nesse novo expediente ThemisAdmin todas as etapas são minuciosamente registradas, e o acervo dessa documentação se constitui num gigantesco processo com quase três mil páginas, que serve de base para o presente estudo.

Compõem a nova comissão o 2º Vice-Presidente (que figura como coordenador), outro desembargador, um juiz de direito, um juiz-assessor da presidência, um juiz-corregedor e uma servidora assessora da presidência. Da solicitação encaminhada ao sindicato dos servidores, de indicar representantes, provêm os nomes de um funcionário do 1º Grau de jurisdição e outro do 2º Grau, que passam a acompanhar os trabalhos.

A primeira reunião da comissão ocorreu em abril de 2010, na sala de reuniões do 12º andar do Tribunal de Justiça (Ata de registro da 1ª reunião) e já contou com a presença não só dos seus integrantes mas também de representantes de diversas entidades de classe e servidores. Na oportunidade, duzentas e cinquenta e três (253) sugestões oriundas do 1º e 2º graus de jurisdição (reduzidas a esse número em razão de similaridades ou repetição das setecentas e cinquenta e três (753)

---

<sup>12</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Diário da Justiça Eletrônico**. Porto Alegre, n. 4300, p. 2, mar. 2010. Disponível em [http://www3.tjrs.jus.br/servicos/diario\\_justica/dj\\_principal.php?tp=5&ed=4300&pag=1](http://www3.tjrs.jus.br/servicos/diario_justica/dj_principal.php?tp=5&ed=4300&pag=1). Acesso em 02 mai. 2015.

previamente recebidas), já compiladas em CDs, foram entregues aos integrantes da comissão, para conhecimento e análise.

Ao espaço de tribuna disponibilizado aos representantes das entidades de classe ocorreu o presidente da associação de servidores alegando que a época mais proveitosa em termos de discussão fora no ano de 1994, pois oportunizado às entidades assento na comissão. Solicitou retomada da cadeira, mas reconheceu o inopino do pedido e a necessidade de ser maturada a decisão, por se tratar de questão político-administrativa. Também manifestaram interesse de participação protagonista no projeto o representante do sindicato dos servidores e o representante da associação de oficiais de justiça.

Na reunião mensal ordinária seguinte (Ata de registro da 2ª reunião), o desembargador coordenador da comissão revelou que o pedido das entidades de classe (de assento na comissão) foi negado, e determinada a manutenção da estrutura já definida pela Portaria constitutiva da comissão. Garantiu, no entanto, espaço para apresentação de contribuições pelas entidades, vez que reuniões abertas.

Um integrante magistrado demonstra preocupação com a supressão das diferenças de entrância no 1º Grau (servidores de mesma classe funcional passariam a receber o mesmo salário básico, independente da comarca onde lotados, abolindo-se o critério de diferenciação do percentual médio de 5% da entrância inicial para intermediária e desta para entrância final, hoje existente), por considerar importante que preferentemente ascendam à Alta Direção os funcionários mais experientes. Foi contraposto por servidora, também integrante da comissão, sob o argumento de que o quadro único permitirá à Administração o deslocamento de servidores conforme a necessidade, e sua promoção vinculada diretamente ao desempenho na carreira – sistema meritocrático – independentemente da lotação. Mas reconheceu a necessidade de debate de diversas cláusulas apresentadas, diante da grande resistência manifestada pelos servidores.

No encontro mensal seguinte (Ata de registro da 3ª reunião), desembargador integrante da comissão cobrou a disponibilização dos dados aos quais os colegas das comissões que analisaram os projetos anteriores tiveram acesso, sob pena de a presente comissão tornar-se meramente homologatória do trabalho realizado por aquelas. O desembargador coordenador reconheceu que o atual projeto é fruto de estudos realizados ao longo dessas gestões anteriores, sofrendo um processo de

aperfeiçoamento até chegar ao texto ora em discussão. Quanto ao desaparecimento, no organograma, do cargo de auxiliar (de nível de escolaridade fundamental), servidora esclareceu que, diante da qualificação dos pretendentes aos cargos do Judiciário – a maioria com nível superior – não há sentido em serem mantidos os de nível fundamental de escolaridade.

Na reunião que se sucedeu (Ata de registro da 4ª reunião), desembargador integrante revelou que foi sentida a necessidade de o projeto contemplar um sistema de avaliação de desempenho dos funcionários, para definir os critérios de movimentação de pessoas, e também que o cargo de chefe do cartório não será mais provido por concurso, mas sim por escolha do juiz da unidade judiciária, dentre os analistas lotados, e que o escrivão será avaliado para permanecer como chefe do cartório. A proposta foi rechaçada pelos representantes das entidades de classe, que postulam a permanência de lotação do cargo de chefe do cartório por concurso público, e não via indicação do magistrado, como um cargo de confiança, referindo que o plano de carreira deve ter como fundamento a proteção dos direitos adquiridos dos servidores.

Numa dessas reuniões da Comissão, a décima quinta, datada de 06 de agosto de 2010, registrada em ata, foi informado aos participantes que estava em tramitação na Assembleia Legislativa emenda constitucional de iniciativa da então Governadora Yeda Crucius que alterava os critérios das promoções, que passariam a ser só por merecimento. Um integrante questionou a origem da necessidade de alternância de promoção por antiguidade e merecimento, prevista na Constituição Estadual, e a resposta veio de outro integrante, de que o intuito foi proteger o servidor de estagnação na carreira em razão de algum tipo de ingerência política, pois a avaliação de mérito sempre tinha um componente subjetivo, no que foi rebatido que era necessária a criação de critérios objetivos para a comissão avaliadora. O integrante que se manifestara anteriormente lembrou, então, que “a análise deverá ser objetiva, mas o julgamento será sempre subjetivo”.<sup>13</sup>

E assim, sob essa forma, sucedem-se dezenas de outras reuniões da Comissão, ao longo de oito meses de encontros no mínimo bissemanais.

---

<sup>13</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RS. **Expediente ThemisAdmin nº 2607-10/000021-1**. Ata de registro da 15ª reunião da Comissão de elaboração do plano de carreira dos servidores do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, 2010, p. 1.

No curso do processo, o Departamento de Informática, sob a alegação de estar perdendo colaboradores pela falta de perspectivas de crescimento profissional, e visando à preservação do conhecimento e da experiência dos técnicos que compõem a equipe, indicou no expediente ThemisAdmin uma de suas integrantes para tomar assento junto à comissão e auxiliá-la na compreensão da realidade do setor e nos encaminhamentos necessários às carreiras técnicas da informática.

Já os ocupantes do cargo de auxiliar judiciário também se manifestaram no expediente administrativo, requerendo a conversão desse cargo para o de técnico judiciário, com elevação para ensino médio da escolaridade exigida para investidura, sob o pretexto de que, impossibilitada a realização de concurso para novos oficiais superiores judiciários, absorveram suas tarefas tanto na área administrativa quanto jurisdicional.

Em abril de 2011, o Sindicato dos Servidores da Justiça do Rio Grande do Sul, num expediente ThemisAdmin apenso ao processo principal, submeteu à consideração da Presidência sugestão de anteprojeto de lei do Plano de Empregos e Salários que alcança especificamente os servidores celetistas do Poder Judiciário, cujo vínculo se dá pela Consolidação das Leis do Trabalho, afirmando que os servidores admitidos para o Quadro de Emprego Público ficam privados de carreira, embora tenham ingressado da mesma forma que os colegas investidos em cargos públicos efetivos, que têm direito a progressões, havendo inclusive vencimentos diferenciados, a menor para os empregados públicos, gerando um estado de insatisfação crescente, prejudicial à motivação para o trabalho. Alegaram, ainda, que, se a Carta Política de 1988 contempla irrestritamente a instituição de plano de cargos e salários aos servidores públicos, não se pode invocar a diferença de regime jurídico para estabelecer diferenças no trato legislativo e segregar profissionalmente os agentes públicos do quadro de serviços auxiliares da justiça. Em razão disso, sustentou que seria juridicamente possível a sua transformação em cargos públicos efetivos, abrangendo tanto os ocupados como os vagos, com a adoção de lei complementar, em face da existência de disposição na Constituição Estadual que prescreve a edição dessa forma especial para a unificação de regimes. A proposta foi rechaçada de pronto pela Administração, por afronta a princípios constitucionais, notadamente os da isonomia e da impessoalidade, sendo arquivada sem remessa à Assembleia Legislativa.



O anteprojeto do Plano de Carreira Único dos Servidores do Poder Judiciário prosseguiu seus trâmites administrativos, até ser pautado para discussão e votação na sessão do dia 10 de dezembro de 2012, no Conselho da Magistratura – órgão disciplinar máximo da 1ª instância e de planejamento da organização e administração judiciária em 1ª e 2ª instâncias do Tribunal de Justiça, cujos membros natos são o presidente do TJRS, os três vice-presidentes, o corregedor-geral da justiça e dois conselheiros, todos os desembargadores –, a partir da apresentação do relatório do magistrado designado para tal mister, Desembargador Guinther Spode.

Antes do início da sessão, por conta de tantas manifestações contrárias à forma como redigido o anteprojeto de lei complementar, o Relator resolveu retirá-lo da pauta, sem previsão para nova apreciação. O recuo por parte da Administração, no entender das entidades de classe, representou nova possibilidade de se aprofundar o debate.

Outra investida se deu por Juiz de Direito, em julho de 2013, sustentando a existência de vagas do cargo de escrivão, oficial ajudante e oficial escrevente, muitas das de escrivão e oficial ajudante preenchidas por oficiais escreventes sem a devida qualificação, sem a devida formação para chefia, sem alteração das atribuições no Código de Organização Judiciária do Estado e sem autorização legislativa. Aduziu ainda que outros servidores que ingressaram como auxiliares de serviços gerais e atendentes estão exercendo as funções de oficial escrevente de forma irregular e indevida. Postulou a imediata execução de Plano de Carreira para os servidores do Poder Judiciário, adequando as atribuições de cada um dos cargos à nova realidade processual ou a imediata execução do Plano de Carreira existente, provendo os cargos de escrivão, oficial ajudante e oficial escrevente, com a respectiva abertura de editais de remoção, apuradas as vacâncias, e de editais de concurso para os cargos que restem vagos. A proposição também foi afastada, tendo em vista a já existência de um projeto sendo analisado.

Os registros constantes do expediente administrativo dão conta de que, após essa sequência de cinquenta e nove reuniões, a Comissão passou a se utilizar do equipamento de Ensino à Distância (EAD) para esclarecimento de dúvidas do anteprojeto, ao qual se inscreveram e obtiveram acesso ao material diversos servidores, alguns com participação inclusive na interação *on-line*. Também realizaram audiências públicas para apresentação de moções, pedidos e críticas por

interessados. Sucedeu-se novo período de reuniões (aproximadamente vinte) de discussão e avaliação das sugestões e críticas, ao fim do qual a Comissão concluiu os trabalhos de revisão, com a entrega do texto final do Anteprojeto, acompanhado de Relatório de Comissão.

A Presidência do Tribunal de Justiça encaminhou, então, o expediente à sua assessoria, que coligiu e examinou novas proposições, do que resultou o Parecer Conjunto do Juiz-Assessor da Presidência e do Diretor Geral do Tribunal, no qual foram acolhidas algumas sugestões de alteração do Anteprojeto, endossadas e mandadas incorporar ao texto pela Presidência.

O documento foi encaminhado à Comissão do Código de Organização Judiciária do Estado (COJE), que o aprovou por unanimidade, para ser encaminhado ao Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça.

Ao expediente do plano de cargos e salários foram apensados, já nesta fase, diversos expedientes avulsos, todos eles representando alguma classe de servidores ou magistrados ou entidades representativas.

Um expediente ThemisAdmin, autuado sob nº 0002-12/000048-9, proposto pelos servidores detentores do cargo de Oficial Superior Judiciário, visou estabelecer a desvinculação do número de cargo por classe; a criação de mais um nível na carreira, com vencimento básico 7,03% superior ao da classe anterior; o estabelecimento de periodicidade das promoções, com permanência em cada classe entre um e dois anos; e aceitação de todos os cursos para promoção à classe P e posteriores.

Outro expediente ThemisAdmin, que recebeu o nº 0002-12/000049.-7, foi proposto por Guardas de Segurança, visando a reclassificação do cargo de Guarda de Segurança. Pediram que o atual Guarda de Segurança fosse enquadrado, em decorrência da reestruturação de cargos, como Técnico Judiciário – Agente de Segurança, ou que fosse criado quadro especial para o cargo de guarda de segurança, em extinção, com os oito níveis de progressão, partindo do vencimento inicial equivalente à atual classe M, ou ainda, que fossem deferidos os pedidos acima para os ocupantes do cargo que ingressaram através dos dois últimos concursos, onde a exigência foi o 2º grau completo.

O Expediente ThemisAdmin nº 0139-10/000398-4 foi apresentado pelos Oficiais de Justiça da Infância e da Juventude, representados pela Associação dos Oficiais de Proteção da Infância e da Juventude – ASSOPIJ, no sentido de que fosse

concedido o percentual de 80% de risco de vida para a função, através de alteração de lei, bem como que o pleito tivesse andamento individual sem atrelamento ao Plano de Carreira, pois certamente sucumbirá perante a demanda ali estabelecida e já encaminhada pelo Sindicato e outras Associações Judiciárias. Sustentaram, para a pretensão: a) a diferença de remuneração entre os Oficiais de Justiça do Juizado da Infância e Juventude e os demais Oficiais de Justiça do 1º grau, porquanto estes últimos recebem, além do auxílio-condução e do risco de vida, as custas judiciais; b) a ocorrência de altos níveis de estresse em razão do exercício da função, com enfrentamento de menores drogados e armados; c) a ocorrência em outras carreiras no serviço público de gratificações entre 150% e 220%; d) o grau de escolaridade exigido para o cargo, de nível superior e formação jurídica. Pediram a majoração do percentual de risco de vida.

Um expediente também foi instaurado para contemplar os pedidos de auxiliares de enfermagem, postulando a reclassificação dos cargos de Auxiliar de Enfermagem e Auxiliar de Saúde. Recebeu o nº ThemisAdmin nº 0003-12/000031-2.

O último expediente administrativo apensado ao principal, autuado sob nº 0139-12/000303-3, foi proposto por um grupo de assessores de Juízes de Direito e Pretores da Instituição, e visa elencar as semelhanças de atribuições e diferenças remuneratórias entre os cargos de Assessor de Juiz de Direito e Pretor e Assessor de Desembargador, buscando a equiparação remuneratória entre ambos.

O expediente principal e seus apensos, por distribuição, foram submetidos à apreciação do Relator, na condição de 1º Vice-Presidente.

Em 28 de janeiro de 2014 o Plano de Carreira e Quadro Único dos Servidores do Poder Judiciário enfrentou sua primeira grande prova, ao ser encaminhado para votação e análise pelo Conselho da Magistratura – como já dito, órgão disciplinar máximo da 1ª instância e de planejamento da organização e administração judiciária em 1ª e 2ª instâncias do Tribunal de Justiça – para apreciação do relatório apresentado pelo Desembargador-relator, Guinther Spode.

Em arrazoado de 68 páginas, o relator informou que, antes de encaminhar o expediente à votação no Conselho da Magistratura, criou, dentro do Conselho de Administração, um grupo de estudos para análise do plano de carreira, grupo esse formado por ele próprio – Desembargador-Relator –, mais um desembargador, dois juízes de direito e duas servidoras de carreira, os quais promoveram dez reuniões plenárias, após as quais deu por concluído o trabalho a que se propunha.

Também informou que, em mais de uma oportunidade e em momentos diferentes, as entidades de classe tanto dos magistrados quanto dos servidores puderam apresentar críticas e sugestões – antes, contudo, da formatação final aprovada pela Comissão do COJE.

O relator explicitou que (SPODE, 2014, p. 9):

Primeiro – Nenhuma das entidades (ou grupo de servidores) manifesta-se no sentido de aprovar o Plano assim como ele estava. Ou seja, longe de ter obtido consenso, apesar de toda a transparência e inúmeras oportunidades oferecidas para opinar. Segundo – O plano tem excelente concepção estrutural. Ele tem começo, meio e fim. Tudo está muito bem concebido e ‘amarrado’. A proposta tem estrutura semelhante à da Justiça Federal. O Plano sugere Quadro Único (não há mais separação entre servidores de 1º e 2º graus) com a evidente e necessária valorização dos servidores de 1º grau. Entre as vantagens de um quadro único, pode-se destacar a possibilidade de qualquer servidor, no futuro, mesmo que tenha ingressado numa comarca do interior, poder almejar prestar seus serviços no Tribunal em Porto Alegre. [grifos do autor] <sup>14</sup>

E prosseguiu (SPODE, 2014, p. 10):

Dentre as vantagens apontadas pela proposta, estão: a maior flexibilidade e disponibilidade do quadro; - o comando político/institucional dos Magistrados; - a valorização dos servidores de 1º grau, inclusive os que ocupam cargos em comissão, como, por exemplo, os assessores dos juízes; - a garantia da progressão na carreira – promoções de tempos em tempos com vantagem pecuniária sem a retirada (que se mantém) dos adicionais por tempo de serviço – triênios. Na estrutura básica, grosso modo, passariam a existir apenas dois cargos de carreira Analistas e Técnicos com especialidades -> judiciário, administrativo, etc. [grifos do autor] <sup>15</sup>

O relator também observou, no seu voto perante o Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça, que, se o Plano de Carreira e Quadro Único dos Servidores fosse aprovado como apresentado, o simples crescimento vegetativo da folha de pagamento em função das reposições salariais de lei projetava a inviabilidade financeira da Instituição num prazo máximo de vinte anos, diante da realidade econômica e do fato de haver progressão na carreira também por antiguidade, ou seja, o mero passar dos anos já provocaria a mudança de letras na carreira dos servidores, onerando em pouco tempo a folha de pagamento em patamares

<sup>14</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Expediente ThemisAdmin nº 2607-10/000021-1**. Acórdão do Conselho da Magistratura, Relator Des. Guinter Spode, 2014, p. 9.

<sup>15</sup> Ibidem, p. 10.

evidentemente insuportáveis. Como é necessário atentar para os limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, imprescindível a projeção do custo do Plano no futuro, buscando viabilizá-lo em todos os aspectos para o benefício do Poder Judiciário.

O relator propôs a transformação de diversos cargos hoje existentes na Instituição, cuja exigência de escolaridade é de nível superior, em um único cargo denominado 'analista judiciário'; também, que outros cargos existentes cuja exigência seja ensino médio, sejam convertidas em um único denominado 'técnico judiciário'. Reconhecendo que haverá muita resistência a essa mudança, o relator propõe que os servidores enquadrados nesses novos cargos o sejam em nível salarial imediatamente superior ao atual, buscando com isso garantir certa transigência dos servidores, numa coalizão que minimize o impacto da proposta.

Há também, no relatório e voto apresentados pelo Desembargador ao Conselho da Magistratura, a indicação de extinção de diversos cargos existentes na atual estrutura de cargos do Poder Judiciário, à medida que vagarem.

Todas as proposições foram levadas a votação pelos integrantes do Conselho da Magistratura e aprovadas por unanimidade. Dada a restrição de uso da palavra por pessoas ou entidades estranhas à composição do Conselho da Magistratura, não houve oportunidade de defesa de nenhum dos pontos controversos em discussão, limitando-se, os representantes das entidades de classe, a assistir à votação e ao resultado.

#### **4.6.3. Posicionamento de entidades de classe quanto à proposta aprovada pelo Conselho da Magistratura**

Após a aprovação do anteprojeto de lei complementar relativo ao plano de carreira no Conselho da Magistratura, as entidades se posicionam em relação ao texto aprovado.

Em manifestação no seu site na internet, representantes do SINDJUS/RS deixaram claro que um plano de carreira para os servidores do Poder Judiciário significaria um avanço para milhares de trabalhadores. No entanto, sua irresignação se fundamentou no fato de que o plano, como apresentado, não contempla praticamente avanço nenhum, principalmente pela concepção de que o concurso público não é a melhor ferramenta para escolha de servidor e chefias, ferindo

princípios constitucionais tão caros à democracia quanto ao estado democrático de direito.

Nesse sentido, assim se manifesta o SINDJUS/RS (2014, p. 2):

Causa estranheza que na vigência do estado democrático de direito **uma classe hierarquicamente superior e com interesse na subserviência da classe inferior** formule um plano de cargos e salários impedindo a participação efetiva dos servidores na sua concepção, elaboração e desenvolvimento, tirando-lhes totalmente sua autonomia, a qual passará a ser exercida exclusivamente pela magistratura, em **evidente antidemocrático e inconstitucional interesse corporativo**. O objetivo precípua do plano proposto é a concentração absoluta de mando na mão da magistratura, que será extremamente prejudicial a toda sociedade e especialmente aos servidores que prestam serviços ao judiciário e aos jurisdicionados. Os servidores e a sociedade precisam estar atentos a esta tentativa de dano à sociedade e a categoria que se tenta implantar pelo PCS. **No aspecto político e administrativo do plano, sua única finalidade é terminar com a possibilidade de os servidores se oporem aos interesses da magistratura**. Pelo PCS qualquer oposição ou contrariedade à magistratura será imediata e violentamente punida, seja com perda salarial (FGs) ou com deslocamento do servidor para setores de punição, ou até com a remoção de imediato (remoção de ofício). (grifos nossos)<sup>16</sup>

Para o Sindicato, o plano revela um sistema antidemocrático e concentrador, por permitir que os servidores que se opuserem à política a ser implantada sofram sanções. Alerta também que algumas classes de servidores, como os escrivães, oficiais ajudantes e oficiais de justiça, não terão mais nenhuma garantia de permanência nas chefias, quanto menos na questão da inamovibilidade, pois o juiz poderá tirar-lhes a chefia, colocar os servidores em disponibilidade e inclusive removê-los de ofício. Até porque, segundo alega, o plano de cargos e salários foi feito basicamente pelos magistrados, sem participação dos servidores, ou seja, um plano feito pela categoria dos magistrados para a categoria dos servidores, o que provocou a deliberação, em assembleias gerais, de não se aceitar o plano de cargos e salários como proposto.

Nesse documento oficial da entidade, o SINDJUS defende que os cargos de chefia devem ser regidos por concurso e que a função de chefia deve pertencer ao órgão e não posta à disposição do hierarca, quanto menos quando o hierarca notoriamente pertence a outra categoria e tem interesse na submissão da categoria

---

<sup>16</sup> SINDICATO DOS SERVIDORES DA JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **PCS do TJRS aposta da divisão da categoria**. Cartilha PCS SINDJUS, 2014, p. 2. Disponível em <<http://sindjus2.hospedagemdesites.ws/site/>>. Acesso em 02 mai. 2015.

na qual designaria as chefias, sendo por isso o concurso público a ferramenta constitucional para a melhor e mais qualificada seleção de pessoal. Até porque, segundo alega o Sindicato, os magistrados têm a equivocada sensação do poder absoluto, com o que acabam desrespeitando completamente a função e competência dos escrivães e demais chefes de órgãos públicos.

O SINDJUS apontou também, como pontos prejudiciais do plano de carreira:

a) a extinção, e não a transformação, de cargos como os de Oficiais de Justiça, Oficiais Ajudantes, Assistentes Sociais e Auxiliares de Serviços Gerais, os quais, mesmo desempenhando funções sociais de suma importância, estão excluídos da proposta, o que permite concluir-se pelo interesse da Administração do TJRS em terceirizar serviços estratégicos na administração pública;

b) a ausência de adicional de qualificação por capacitação dos servidores por cursos, graduação, pós e outros, que vise à valorização profissional e pessoal do servidor e do serviço público. Sem a implantação do adicional de qualificação por estudo, entendeu o SINDJUS ser falaciosa qualquer menção a valorização do servidor;

c) o sistema de progressão na carreira proposto, por contemplar apenas 1/3 dos servidores, e mediante conceito plenamente satisfatório, ou seja, a partir da obtenção do índice de 90% de aprovação, sem contar que a progressão só ocorrerá havendo vaga e observados os limites da Lei de Responsabilidade Fiscal. Para o SINDJUS, a progressão deve beneficiar no mínimo 50% dos servidores, mediante critérios claros e objetivos, respeitando-se também a obrigação de progressão por antiguidade prevista no art. 5º do Estatuto do Servidor Público Civil do RS;

d) a possibilidade de remoção de ofício, pela qual o servidor poderá ser transferido de forma arbitrária pela Administração, ou seja, contra a sua vontade, da unidade de lotação, caracterizando-se por isso um ato ilegal, conquanto a simples realização de concursos locais resolveria parte dessa demanda;

e) o excesso de tempo para a ascensão ao topo da carreira, pois só poderá ser atingido após quarenta anos de vínculo com a Instituição, e sempre com avaliações plenamente satisfatórias (90% de aprovação);

f) aumento do salário dos cargos em comissão (assessores de juízes e pretores) sem a necessidade de concurso público, o que, diante das restrições orçamentárias, gerará a redução de investimentos com os servidores efetivos, além de confrontar proibição expressa da Lei Complementar nº 10.098/94, de que cargos

em comissão não podem ser contemplados com plano de carreira, posto que regidos pela CLT;

g) a falta de participação das entidades de classe dos servidores na Comissão de Movimentação e de Gestão de Pessoal, em função de negativa da Administração ao pedido formulado, enquanto que a associação representativa dos magistrados gaúchos recebeu parecer favorável à participação – um contrassenso segundo o Sindicato, pois o plano de carreira é para os servidores, portanto deveria permitir a participação paritária das suas entidades de classe, até para atender ao quanto previsto na Convenção nº 151 e na Recomendação nº 159 da Organização Internacional do Trabalho sobre as Relações de Trabalho na Administração Pública;

h) revisão trienal do Plano de Cargos e Quadro Único, quando na verdade, segundo entendimento do SINDJUS, deve acontecer anualmente, considerando-se que os problemas e eventuais omissões deverão ser sanados em menor espaço de tempo, evitando-se, com isto, maiores prejuízos aos servidores; e

i) não Inclusão dos aposentados e celetistas no plano de carreira, tampouco em planos de gestão e desenvolvimento desses servidores (empregados públicos e transpostos), observadas as especificidades inerentes a seu vínculo trabalhista.

Já o presidente da ACEDIJUS, após a aprovação do anteprojeto de lei complementar no Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça, também replicou a posição da entidade, com a publicação de um artigo na página eletrônica da entidade, intitulado 'Competência e celeridade na distribuição da Justiça no RS também será afetada pela falta de investimento no capital humano do Judiciário'. No documento, referiu que o que os representantes e dirigentes das entidades de classe dos servidores da justiça do RS ouviram no dia da votação, infelizmente representa a concretização formal de uma dura realidade que a maioria dos servidores do judiciário já vem percebendo e convivendo ao longo dos últimos vinte anos: de que a valorização e o reconhecimento dos atuais servidores, tanto em nível profissional quanto na condição de ser humano, não faz parte do Planejamento Estratégico do Judiciário do RS, pelo simples fato de que o investimento no capital humano passa ao largo da vontade e dos planos da Administração e da consciência da maioria dos seus magistrados, portanto não está incluído nas suas ações prioritárias.

O presidente da entidade referiu que, diante dos desdobramentos da votação, fica evidenciado que o Estado passará a remunerar os servidores que caírem nas



graças dos magistrados e por ele sejam nomeados, mas, unicamente durante o período do efetivo exercício das respectivas funções, sem poder levar nenhum reflexo como vantagem pessoal para a sua vida funcional, nem contribuirá para a sua aposentadoria, independentemente do número de dias ou de anos que o servidor estiver submetido a tal exploração estatal. Essa situação trará por consequência também um evidente e constante aumento da rotatividade dos mesmos (nomeação e exoneração de servidores), que, ao encontrarem no mercado de trabalho melhores opções e condições de remuneração, com atrativos de valorização e vantagens pessoais e profissionais noutros poderes e órgãos, farão do Judiciário do RS uma casa de passagem para as demais carreiras do serviço público.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Da análise do estudo de caso, pode-se perceber que o único ponto no qual efetivamente todos os atores envolvidos convergem é de que há um desejo comum de implantação de um plano de carreira para os servidores do Poder Judiciário. Nesse sentido, confluem todas as manifestações levadas a registro tanto nas atas de reuniões da comissão responsável pela elaboração do plano, quanto nas proposições nos expedientes avulsos que acabaram sendo apensados ao principal. Nenhum dos envolvidos em qualquer momento propugnou pela não implementação do plano de carreira e quadro único ou desmereceu a iniciativa da Alta Direção do Tribunal de Justiça em reabrir a discussão acerca dessa antiga proposição dos servidores.

No demais, contudo, os posicionamentos adotados durante a tramitação do expediente administrativo revelaram um antagonismo bastante evidente com relação aos aspectos cruciais do plano, que condizem, cada um, com o posicionamento político-organizacional em relação aos pontos debatidos.

Reiterando a posição de Morgan, trazida no referencial teórico, de que o interesse leva o sujeito a agir de tal ou qual forma de acordo com predisposições, resultando em ações políticas de ataque ou defesa em busca de seus interesses ou da preservação destes (MORGAN, 1996, p. 153) e, entendendo que essas atuações decorrentes de interesses fazem parte do jogo político que está presente em todas as organizações, são trazidas, nesse sentido, exemplificativamente, algumas situações identificadas durante o estudo de caso abordado no presente trabalho.

A proposta de criação das funções gratificadas de chefia e subchefia de cartório, destinadas aos encarregados da gestão, a serem definidas por indicação do juiz de direito titular da vara ou juizado, dentre os servidores efetivos, independentemente de lotação, mas que demonstrarem eficiência na avaliação de desempenho e aproveitamento em curso de capacitação e liderança, representa, relativamente à Alta Direção do Tribunal de Justiça, um comportamento político organizacional de uso do poder advindo da autoridade formal oriunda da hierarquia e da burocracia.

Outro interesse que se pode vislumbrar como possível causa da nova forma de indicação dos cargos de chefia consiste nos benefícios financeiros para a Instituição, o que advém do uso do poder decorrente do controle de recursos.

Já o resultado obtido com a votação relativamente à transformação de diversos cargos em analista judiciário ou técnico judiciário – conforme o nível de escolaridade –, diante da provável irresignação por parte das entidades de classe, demandou a estratégia pela Alta Direção de enquadrar os servidores em nível salarial imediatamente superior, uma jogada política destinada a possibilitar uma negociação e transigência com os servidores, gerando coalizão, a garantir um ponto de equilíbrio nesse aspecto do plano.

Outra irresignação trazida pelas entidades de classe, e que se pode exemplificar como decorrente de interesses políticos, é o sistema de progressão na carreira conforme proposto, que contempla apenas 1/3 dos servidores, e mediante conceito plenamente satisfatório, somente permitindo-se a progressão no caso de existência de vaga. A ausência de critérios claros e objetivos que definam a progressão na carreira causa insegurança nos servidores e entidades representativas, que se questionam acerca dos interesses que motivariam a Administração a não regrá-los.

Também a possibilidade de remoção de ofício prevista na proposta aprovada, pela qual o servidor poderá ser transferido compulsoriamente, revela a intenção em manter o controle em prol dos interesses da Administração, sem, contudo, aqui, entrar-se no mérito se seriam estes legítimos ou não, pois dependeria da análise de cada caso concreto.

Outros tantos aspectos presentes no expediente administrativo em tramitação, com cerca de três mil páginas, poderiam ser trazidos à discussão e interpretados; porém, ante a amplitude do tema, aguardarão abordagem em pesquisas futuras.

## 6. CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da revisão teórica e estudo de caso foi possível atingir o objetivo geral do presente estudo, identificando o comportamento político-organizacional dos atores envolvidos na elaboração do Plano de Carreira e Quadro Único dos servidores do Poder Judiciário do RS.

No estudo histórico trazido foram elencadas as fundamentações acerca da política nas organizações e a influência destas no processo decisório.

Por fim, o estudo de caso permitiu identificar os aspectos políticos que envolvem um plano de carreira, assim como extrair conclusões acerca do impacto do comportamento político-organizacional na contenda posta à análise e discussão, que foi o plano de carreira e quadro único dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, em discussão há quase 20 anos.

Para tanto, foi necessário trazer a lume os posicionamentos teóricos acerca da influência que as ideologias políticas exercem sobre as organizações, notadamente sobre o administrador, mesmo este preservando sua condição tecnicista e em tese agindo conforme estritamente previsto nas normas e regulamentos. Isso porque, quer queira, quer não, as próprias normas e regulamentos refletem necessariamente a vontade política de um determinado grupo de pessoas, indo ao encontro do pensamento de Ribeiro (1969) que entendia que a convivência social gera atividade política e que a ideia de neutralidade e impessoalidade propostas por Weber, isolada dessa influência, é ilusória. Além do mais, restou claro que o cumprimento das tarefas do administrador sempre se dará dentro de um contexto social e de interação humana que gera atividades políticas, aspecto que se ressalta na administração pública, pois vinculada a governos que praticam na essência a atividade política.

Os fundamentos teóricos dos autores cujas obras embasaram o referencial teórico também permitiram concluir-se que os interesses individuais e coletivos, por sua diversidade, geram conflitos que precisam ser resolvidos na arena política, e que qualquer organização é influenciada por essas manifestações de poder decorrentes dos muitos interesses – o jogo do poder e da política referenciado por Miranda (2009) – embora não raro velados e não declarados abertamente, mas que geram articulações, estratégias e atitudes dos mais diferentes matizes, visando sua salvaguarda ou conquista.

É o caso do presente estudo. Restou muito claro a este pesquisador a indubitável disputa de poder que vem se travando há anos entre a Alta Direção do Tribunal de Justiça e as entidades de classe dos servidores, na tentativa de construção da proposta do anteprojeto de lei complementar que trata do plano de carreira. De um lado, toda a estrutura da Administração do Tribunal de Justiça, intentando fazer prevalecer seus interesses, com a imposição, por exemplo, do ritmo de tramitação do expediente administrativo que trata do plano de carreira ou formando as comissões de discussão e os grupos de estudo – sempre de forma desigual, ou seja, mais agentes vinculados à Alta Direção do que aos servidores – e, de outro, as entidades de classe, com bom nível de representação dos servidores, lutando ferrenhamente para preservar direitos conquistados e tidos por estas como inegociáveis.

O debate acerca da construção do plano de carreira e quadro único dos servidores do Poder Judiciário necessariamente envolveu decisões políticas em diversas esferas administrativas da Instituição. Os variados interesses dos atores envolvidos na contenda – a maioria, antagônicos e colidentes – foram determinantes no andamento do expediente administrativo, e a falta de consenso e a intransigência em boa parte dos posicionamentos demonstrados têm colaborado com essa tramitação prolongada e desgastante – não é demais lembrar que os primeiros debates formais sobre o tema datam de quase vinte anos atrás, e a imprevisão de quando terão desfecho só reforça ainda mais essa conclusão.

Pois, também pelo estudo realizado, dentre todos os interesses defendidos por aqueles que participaram dos debates, sem dúvida o de maior impacto refere-se à pretensão da Alta Direção do Tribunal de Justiça de garantir ao magistrado a ingerência sobre a gestão da unidade judiciária, ao poder escolher o gestor, utilizando-se para isso inclusive de critérios subjetivos relativos à avaliação de desempenho, e no outro pólo do embate as entidades de classe lutando para preservar a forma atual de nomeação das chefias, qual seja, a de seleção do gestor por meio de concurso público, em igualdade de condições e oportunidades a todos os interessados em concorrer, sem a ingerência do magistrado que não apenas aquela inerente à sua condição hierárquica de primeiro corregedor da unidade judiciária. Desta forma, a Alta Direção, utilizando-se do controle que detém sobre o processo decisório – principalmente o arranjo sobre que assuntos serão levados a debate, quem deverá fazer parte da decisão, e o número restrito de opções sobre as

quais eventualmente houve votação – tomou uma decisão político-organizacional direcionada aos seus interesses, impedindo maiores discussões sobre determinados temas – como os acima elencados. É evidente que os maiores esforços de todos os envolvidos estão se dando nesse tema, onde interesses e poder confrontam-se desde a instauração do primeiro expediente administrativo, e mais ainda neste – segunda tentativa formal de chegar-se a um denominador comum entre a Administração do TJRS e as entidades de classe e representações coletivas informais.

Concluindo, se, como refere Morgan (1996), é por meio do poder que os conflitos são resolvidos, e é esse poder que influencia quem consegue o que e como, certamente na arena objeto deste estudo os contendores, embora se respeitando mutuamente, deram claras demonstrações de que sabem jogar, e que se apropriaram com méritos das estratégias e ferramentas de salvaguarda ou conquista dos seus interesses, ora desnudados em toda sua heterogeneidade.

E toda essa discussão em meio a sistemáticos elogios ao desempenho do Judiciário gaúcho, que há anos é considerado o melhor Poder Judiciário estadual do país – inclusive por dados oficiais do Conselho Nacional de Justiça, como os que divulgam que a produtividade dentre os servidores gaúchos é a melhor do Brasil (TJRS, 2014) <sup>17</sup>.

Por fim, o pesquisador reconhece que o assunto em tela não se esgotou com o presente – longe disso! – e que há campo para um estudo e pesquisa mais aprofundados em relação ao objetivo proposto, principalmente através de entrevistas com os atores envolvidos, também com estudos comparativos de planos de carreira com foco na meritocracia que já tenham sido implantados em outros órgãos públicos (federais, estaduais, municipais), e ainda com levantamento sobre eventuais rumos político-partidários que agentes envolvidos nas duas últimas décadas com esse debate sobre o plano de carreira tenham tomado, mas que, diante da amplitude e complexidade do tema, não puderam ser implementadas nesta oportunidade.

---

<sup>17</sup> Segundo estudo do CNJ, produzido pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias, o TJRS apresentou o melhor índice de produtividade entre os servidores e ficou em segundo lugar na dos magistrados, no ranking da Justiça Estadual do País. Por esses indicadores, são definidos critérios para criação de cargos, funções e unidades judiciárias no Poder Judiciário.

## REFERÊNCIAS

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL. **Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em <<https://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/10.098.pdf>> Acesso em 03 abr. 2015

\_\_\_\_\_. **Lei 7902, de 23 de maio de 1984. Estende vantagens aos servidores do Quadro dos Serviços Auxiliares da Justiça de 1º Grau e dá outras providências**. Disponível em <[https://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXTO&Hid\\_TodasNormas=22901&hTexto=&Hid\\_IDNorma=22901](https://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=22901&hTexto=&Hid_IDNorma=22901)>. Acesso em 11 abr. 2015

ASSOCIAÇÃO DOS CONTADORES, ESCRIVÃES E DISTRIBUIDORES DA JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Estatuto Social**. Disponível em <<http://www.acedijusrs.com.br/estatuto-social/>> Acesso em 02 mai. 2015

\_\_\_\_\_. **Diretoria**. Disponível em <http://www.acedijusrs.com.br/diretoria/>. Acesso em 02 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Artigo. Competência e celeridade na distribuição da Justiça no RS também será afetada pela falta de investimento no capital humano do Judiciário**. Disponível em <http://www.acedijusrs.com.br/artigos/>. Acesso em 02 mai. 2015.

ASSOCIAÇÃO DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA DO RS – ABOJERIS. **Estatuto da ABOJERIS**. Disponível em <<http://www.abojeris.com.br/novosite/?pag=Pagina&P=1&M=25>> Acesso em 02 mai. 2015

ASSOCIAÇÃO DOS SERVIDORES DA JUSTIÇA. **Diretoria**. Disponível em <<http://www.asjrs.org.br/index.php/institucional/diretoria>>. Acesso em 02 mai. 2015

AZEVEDO, André Gomma (org.). **Manual de Mediação Judicial**. Brasília/DF : Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2012

AZEVÊDO, Ariston. **Principais tópicos de um projeto de pesquisa**. Disponível em [moodle.ufrgs.br/course/view.php?id=24795](http://moodle.ufrgs.br/course/view.php?id=24795). Acesso em 03 abr. 2015

BARBOSA, Livia. **Igualmente e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas/ Livia Barbosa**. - reimpressão - Rio de Janeiro : Editora FGV, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010

BLUNTSCHLI, Johann K. **Staatsrechts und der Politik**. p. 467, in WILSON, Woodrow. **O estudo da administração**. Rio de Janeiro : Escola Brasileira de Administração Pública / Fundação Getúlio Vargas, 1955

BRASIL. **Decreto nº 7.944, de 6 de março de 2013 – Promulga a Convenção nº 151 e a Recomendação nº 159 da Organização Internacional do Trabalho sobre as Relações de Trabalho na Administração Pública, firmadas em 1978.**

Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2011-2014/2013/Decreto/D7944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2013/Decreto/D7944.htm). Acesso em 02 mai. 2015.

BURNS, T. **Micropolitics: Mechanisms of Organizational Change**. Administrative Science Quarterly, 6: 257-281, 1961, in MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo : Editora Atlas S.A., 1996

BUSTAMANTE, Maria Teresa. **As organizações como sistemas políticos: uma leitura à luz do pensamento político de Hannah Arendt**. 2011, 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Positivo, Curitiba, 2011

CENTRO DOS FUNCIONÁRIOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA / RS. **Diretoria**. Disponível em <<http://www.cejus.com.br/estrutura/diretoria/141010-nominata.html>>. Acesso em 02 mai. 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003

CROZIER, M; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. Paris : Éditions du Seuil, 1977, in MIRANDA, Sandra. **O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais**. Santa Maria : Rev. Adm. UFSM, v. 2, n. 1, p. 490-501, mai/ago 2009

DAHL, R. A. **The concept of power**. pp. 201-215, in MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo : Editora Atlas S.A., 1996

FIALHO, Luís A. F. de, **A dicotomia entre administração e política**. 2014, 54 p. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4. Ed. – São Paulo : Atlas, 2002

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed., São Paulo : Atlas, 2007, in ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009

MANNHEIM, Karl. **Ideologia e utopia – Introdução à Sociologia do Conhecimento**. Porto Alegre : Editora Globo, 1950



MANSUR, Juliana Arcoverde; SOBRAL, Felipe João Bera de Azevedo. **Política na terra do “jeitinho”:** consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil. Rev. Adm. Mackenzie, v. 12, n. 6, São Paulo, nov/dez 2011, p.165-191

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração.** Revista do Serviço Público, ano 48, n. 1, jan-abr 1997

MIRANDA, Sandra. **O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais.** Santa Maria : Rev. Adm. UFSM, v. 2, n. 1, p. 490-501, mai/ago 2009

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo : Editora Atlas S.A., 1996

RIBEIRO, João Ubaldo. **Política e Administração.** Salvador : Universidade Federal da Bahia / Escola de Administração, 1969

RICHARDSON *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. ampl. São Paulo : Atlas, 2007, in ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009

RIO GRANDE DO SUL. **Código de Organização Judiciária do Estado do Rio Grande do Sul.** Disponível em [https://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXT0&Hid\\_TodasNormas=42381&hTexto=&Hid\\_IDNorma=42381](https://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=42381&hTexto=&Hid_IDNorma=42381). Acesso em 03 abr. 2015

TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Diário da Justiça Eletrônico.** Porto Alegre, n. 5488, p. 6, jan. 2015. Disponível em [http://www3.tjrs.jus.br/servicos/diario\\_justica/dj\\_principal.php?tp=0&ed=5488&pag=1&va=9.0&idxpagina=true](http://www3.tjrs.jus.br/servicos/diario_justica/dj_principal.php?tp=0&ed=5488&pag=1&va=9.0&idxpagina=true). Acesso em 02 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Diário da Justiça Eletrônico.** Porto Alegre, n. 4300, p. 2, mar. 2010. Disponível em [http://www3.tjrs.jus.br/servicos/diario\\_justica/dj\\_principal.php?tp=5&ed=4300&pag=1](http://www3.tjrs.jus.br/servicos/diario_justica/dj_principal.php?tp=5&ed=4300&pag=1). Acesso em 02 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Estudo inédito do CNJ aponta que servidores gaúchos são os mais produtivos na esfera da Justiça Estadual.** Disponível em [www.tjrs.jus.br/site/imprensa/noticias/?idNoticia=236295](http://www.tjrs.jus.br/site/imprensa/noticias/?idNoticia=236295). Acesso em 04 abr. 2015

\_\_\_\_\_. **Expediente ThemisAdmin SPI Nº 006652-0300/94-0,** arquivado. Consulta em 11 abr. 2015

\_\_\_\_\_. **Expediente ThemisAdmin SPI Nº 2607-10/000021-1,** Consulta em 11 abr. 2015

\_\_\_\_\_. **Expediente ThemisAdmin nº 0002-12/000048-9.** Arquivado. Consulta em 04 mai. 2015

\_\_\_\_\_. **Expediente ThemisAdmin nº 0002-12/000049.-7.** Arquivado. Consulta em 04 mai. 2015

\_\_\_\_\_. **Expediente ThemisAdmin nº 0139-10/000398-4.** Arquivado. Consulta em 04 mai. 2015

\_\_\_\_\_. **Expediente ThemisAdmin nº 0003-12/000031-2.** Arquivado. Consulta em 04 mai. 2015

\_\_\_\_\_. **Expediente ThemisAdmin nº 0139-12/000303-3.** Arquivado. Consulta em 04 mai. 2015

\_\_\_\_\_. **O Poder Judiciário – História.** Disponível em [www.tjrs.jus.br/site/poder\\_judiciario/historia/gestoes\\_anteriores/](http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/historia/gestoes_anteriores/). Acesso em 03 abr. 2015

\_\_\_\_\_. **O Poder Judiciário – História – História do Poder Judiciário.** Disponível em [www.tjrs.jus.br/site/poder\\_judiciario/historia/historia\\_poder\\_judiciario/](http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/historia/historia_poder_judiciario/). Acesso em 01 mai. 2015

\_\_\_\_\_. **O Poder Judiciário – Magistrados – Desembargadores.** Disponível em [http://www.tjrs.jus.br/site/poder\\_judiciario/magistrados/desembargadores/](http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/magistrados/desembargadores/) Acesso em 02 mai. 2015

\_\_\_\_\_. **Presidência.** Disponível em [http://www.tjrs.jus.br/site/poder\\_judiciario/tribunal\\_de\\_justica/presidencia/](http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/tribunal_de_justica/presidencia/). Acesso em 02 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2014 [recurso eletrônico] – Dados eletrônicos.** – Porto Alegre : Departamento de Artes Gráficas, 2015. Disponível em [www.tjrs.jus.br/site/administracao/prestacao\\_de\\_contas/relatorio\\_anual](http://www.tjrs.jus.br/site/administracao/prestacao_de_contas/relatorio_anual) Acesso em 02 mai. 2015.

SINDICATO DOS SERVIDORES DA JUSTIÇA DO RS. **Diretoria 2013-6.** Disponível em <http://sindjus2.hospedagemdesites.ws/site/>. Acesso em 02 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Plano de Cargos e Salários.** Disponível em <http://sindjus2.hospedagemdesites.ws/site/arquivos/PCS%20COMAG.pdf>. Acesso em 05 abr. 2015

STAKE, Robert E. **Case studies.** in GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 4. Ed. – São Paulo : Atlas, 2002

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** 4. ed. Brasília : UnB, 2000, v. 1, in BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional.** Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010

WIKIPEDIA. **Teoria da burocracia na administração - Max Weber**. Disponível em [pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_da\\_burocracia\\_na\\_Administra%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_burocracia_na_Administra%C3%A7%C3%A3o). Acesso em 23 abr. 2015

WILSON, Woodrow. **O estudo da administração**. Rio de Janeiro : Escola Brasileira de Administração Pública / Fundação Getúlio Vargas, 1955

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009