UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

O PODER JUDICIÁRIO E O MOVIMENTO DA QUALIDADE TOTAL: ASPECTOS DETERMINANTES NA IMPLANTAÇÃO DO PGQJ EM UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

MARY BIANCAMANO

Orientador: Prof. Dr. Roberto C. Fachin

Porto Alegre, abril de 1999

À minha família

Para ver o mundo num grão de areia
E o céu numa flor silvestre,
Segure o infinito na palma da mão
E a eternidade em uma hora.

William Blake

AGRADECIMENTOS

Quando, em 1994, fui convidada a participar dos treinamentos em Qualidade Total ministrados por consultores externos ao Poder Judiciário, fiquei entre curiosa e ansiosa por conhecer essa “metodologia revolucionária” – segundo diziam – que deveria me ajudar a encontrar novos caminhos para solucionar problemas que vinha encontrando na administração da Diretoria que estava sob minha supervisão à época.

Após a assimilação de uma série de ferramentas estatísticas, simples e complexas, compreendi que necessitava mais do que isso, que não bastavam todos aqueles instrumentos para se obter uma mudança na organização: era preciso algo que incitasse a opção pela mudança em todos os integrantes da Unidade, porque ela começa dentro de cada um e traz insegurança em relação ao novo e à perda do antigo. Tornei-me Assessora Interna do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário e iniciei a implantação do gerenciamento da rotina na Diretoria de Taquigrafia com todos os recursos técnicos de GQT de que dispunha.

Com o decorrer do tempo, clara ficou a necessidade de conscientização do papel de cada um, do que representava no todo da organização e de que seu compromisso com ela era fundamental nesse processo, para que a nova maneira de “ver as coisas” atingisse todas as pessoas da Unidade. Concluí que as tarefas, as relações interpessoais, a liderança e o processo decisório eram aspectos de extrema importância na implantação desse projeto, daí por que os escolhi para foco neste trabalho, e o serviço público poderia, e deveria, melhorar a sua eficácia e ser, simultaneamente, uma fonte de realização pessoal e profissional.

A partir dessa visão, e já cursando o Mestrado em Administração Pública, selecionei o tema para dissertação e, a partir das características organizacionais de Likert (1975),

pesquisei fatores que permeavam o processo de implantação de um Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, de forma a levantar alguns indicadores de sua possibilidade.

No caminho que percorri, muitas foram as lições, muitos foram os encantos, muitas as pessoas – servidores e magistrados - que, envolvidas inteiramente nos processos assim como eu, serviram de estímulo e desafio à concretização desse projeto, e a todas elas o meu agradecimento. Sei que meu envolvimento na Assessoria do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário e na Direção do Departamento de Taquigrafia e Estenotipia do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul pode ter prejudicado meu distanciamento na análise e na proposição de estudos futuros, mas fiz o melhor que pude para me manter isenta. Por outro lado, estou certa de que o fato de pertencer ao Poder Judiciário facilitou o acesso às pessoas e aos seus anseios, permitindo-me aprofundar alguns de seus questionamentos organizacionais.

Olhando para trás, posso dizer que compreendo um pouco melhor os rumos que determinada organização toma e o porquê; as limitações e contramarchas dos processos de desenvolvimento ou, como disse um magistrado, “quando nos é dado fazer o máximo dentro do possível”. O meu agradecimento a todos os integrantes dessa organização Poder Judiciário, em especial a Maria Tereza I. Wagner, Marli G. Szczerbak e Roco C. Rimolo que, por fazerem acontecer e buscarem o melhor caminho, em diferentes momentos, me ajudaram a construir esse projeto.

Ao Des. Mílton dos Santos Martins, possuidor da visão de poucos, que, ao dar início a um grande processo de mudança no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, abriu novos rumos a magistrados e servidores.

Ao Des. Adroaldo Furtado Fabrício, magistrado de seu tempo, sensível às coisas do homem e da sociedade, que estimulou magistrados e servidores no desenvolvimento de novas possibilidades de gestão no Poder Judiciário.

Ao Des. Cacildo de Andrade Xavier, Presidente do TJRGS, que dirige um dos mais intensos processos de mudança administrativa no Judiciário do RS – a fusão dos Tribunais de Alçada e de Justiça.

Ao Des. Donato João Sehnem que, acreditando ser possível a concretização de mudanças, muito me apoiou com sua experiência e otimismo.

Ao Sr. Noé Zelmi dos Santos, que tantas vezes me orientou e esclareceu sobre os meandros da burocracia judiciária, transmitindo um prazer enorme na realização da sua atividade.

Ao Prof. Antônio Carlos Rosa que, ao dizer: - te inscreve para a seleção do Mestrado da UFRGS–, acreditou que eu poderia contribuir para a melhoria do processo de mudança na administração pública.

Ao Prof. Roberto Fachin, pela orientação sempre tranqüila e positiva que me dedicou nesta minha etapa de crescimento.

Aos Professores e aos Colegas do PPGA – UFRGS, pelas lições que contribuíram na minha busca infindável do saber.

Aos meus colegas do Departamento de Taquigrafia e Estenotipia do TJRGS, em especial a Saleti B. Medeiros e a Cristina Dürr, que, atores também de todo esse processo, me ajudaram a desenvolver o objetivo de permanente crescimento.

A todos os integrantes das Unidades do Poder Judiciário em que desenvolvi as pesquisas por sua inteira disponibilidade e entusiasmada contribuição para a execução deste projeto.

A minha família - Mário, Alexandre e Patrícia - por me ajudar a manter o calor da nossa casa em meio a tantas mudanças.

E, por fim, a Ele que tudo torna possível!

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS **4**

LISTA DE FIGURAS **9**

LISTA DE QUADROS **10**

LISTA DE TABELAS **11**

RESUMO **12**

ABSTRACT **13**

INTRODUÇÃO **14**

1.1 O PJ EM FACE DAS CRÍTICAS AO SEU DESEMPENHO 14
1.2 O PGQJ NO RS 18
1.3 OBJETIVOS, PRESSUPOSTOS E ESTRUTURA DESTA DISSERTAÇÃO 20
1.4 MÉTODO 23
1.4.1 Delineamento da Pesquisa *23*
1.4.2 Etapas de Pesquisa *24*
1.4.3 Instrumentos de Coleta e Análise de Dados *26*

II - O PODER JUDICIÁRIO PELAS LENTES DA TEORIA ADMINISTRATIVA: QUATRO ASPECTOS EM ESTUDO **288**

2.1 INTRODUÇÃO 288
2.2 ESTRUTURA DA TAREFA 311
2.3 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DE LIDERANÇA 322
2.3.1 Liderança e Sistemas de Autoridade *388*
2.4 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES 399
2.5 O COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES 411
2.6 O MOVIMENTO DA QUALIDADE TOTAL POR SEUS TEÓRICOS 433
2.6.1 A Tarefa e o Indivíduo *444*
2.6.2 A Tarefa e a Equipe *477*
2.6.3 A Tarefa e a Liderança *488*
2.6.4 O Indivíduo e o Processo Decisório *49*
2.6.5 O Indivíduo e o Comprometimento *50*

III – O PODER JUDICIÁRIO: ORIGENS, FINALIDADE E ESTRUTURA **533**

3.1 PODER JUDICIÁRIO: UM PODER DA REPÚBLICA 53
3.2 O PODER JUDICIÁRIO: SUA ESTRUTURA 588
3.2.1 O Servidor *60*
3.2.2 Os Colegiados *633*
3.2.2.1 O Conselho da Magistratura 64
3.2.2.2 O Conselho de Administração e Planejamento 644
3.2.2.3 O Conselho da Qualidade 655
3.2.3 A Corregedoria-Geral *655*
3.3 O JUIZ E SUA DUPLA FUNÇÃO: JUDICANTE E ADMINISTRATIVA 666

IV - O PGQJ E SUA IMPLANTAÇÃO **744**

4.1 INTRODUÇÃO 744

4.2 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS 766
4.3 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO 799
4.4 EXEMPLOS DE IMPLANTAÇÃO - RESULTADOS 94
4.4.1 Projeto-piloto departamental *94*
4.4.2 Programa de Adesão: Vara de Falências e Concordatas (Porto Alegre) *100*
4.4.3 Projeto-piloto Multifuncional: Ação de Alimentos *108*
4.5 CONCLUSÃO 112

V – PERCEPÇÃO DE PARTICIPANTES E NÃO-PARTICIPANTES 114

5.1 OBJETIVOS E MÉTODO 114
5.2 A ESTRUTURA DA TAREFA E SUA ANÁLISE 115
5.2.1 Os Procedimentos-padrão e os Manuais *116*
5.2.2 Os Dados Estatísticos *120*
5.2.3 Os Erros nos Processos *123*
5.2.4 A Flexibilidade e as Equipes de Trabalho *126*
5.2.5 Conclusão *130*
5.3 A S RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DE LIDERANÇA E SUA ANÁLISE 131
5.3.1 A Comunicação e as Relações Informais *131*
5.3.2 A Comunicação e as Relações Formais *134*
5.3.3 A liderança e o Crescimento dos Indivíduos *1366*
5.3.4 A Liderança e o Servidor Público Estável *140*
5.3.5 Conclusão *143*
5.4 O PROCESSO DECISÓRIO E SUA ANÁLISE 143
5.4.1 O Fluxo do Processo *143*
5.4.2 A Relação Chefia/Subordinado *149*
5.4.3 Conclusão *151*
5.5 O COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO 153
5.5.1 O Comprometimento e a Cultura Organizacional *153*
5.5.2 O Comprometimento e a Situação Funcional *156*
5.5.3 O Comprometimento e a Valorização dos Integrantes da Organização *158*
5.5.4 O Comprometimento e a Aprendizagem Organizacional *167*
5.5.5 Conclusão *172*
5.6 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES 175

VI – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE ALTERNATIVA PARA IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS EM GESTÃO NO PJ 177

VII – CONCLUSÃO 188

7.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 188
7.2 OS PRESSUPOSTOS DESTA DISSERTAÇÃO 189
7.3 OS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E O MODELO DE GESTÃO DO PJ 195
7.4 DIRECIONAMENTO PARA PESQUISAS 198
7.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 199

ANEXO I 202

ANEXO II 204

ANEXO III 206

ANEXO IV 209

BIBLIOGRAFIA 216

LISTA DE FIGURAS

FIG. 1 - MODELO DE PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE GARVIN.....36

FIG. 2 – CICLO DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E COLETIVA.....37

FIG. 3 – CICLOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....37

FIG. 4 – CICLO PDSA.....48

FIG. 5 – PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO BASEADO NO SABER PROFUNDO.....52

FIG. 6 - ORGANOGRAMA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.....63

FIG. 7 - FLUXO DA IMPLANTAÇÃO DO PGQJ.....91

FIG. 8 – ORGANOGRAMA DIR. PROCESSUAL.....94

FIG. 9 - FLUXO DO PROCESSO DE AUTUAÇÃO NA DIR. PROC. DO TJRS EM VIGOR.....95

FIG. 10 – FLUXOGRAMA DA DISTRIBUIÇÃO DE PROCESSOS (APÓS MASP).....99

FIG. 11 - FLUXOGRAMA DO PROGRAMA DE ADESÃO.....101

FIG. 12 - FLUXOGRAMA DO CUMPRIMENTO DO DESPACHO DE EXPEDIÇÃO DE OFÍCIO (1º JUIZADO) – LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO.....103

FIG. 13 - FLUXOGRAMA: CUMPRIMENTO DO DESPACHO DE EXPEDIÇÃO DE OFÍCIO (1º JUIZADO) – APÓS PLANO DE AÇÃO.....107

FIG. 14 - MACROFLUXO DA TRAMITAÇÃO DA AÇÃO DE ALIMENTOS (LEI Nº 5.478/68):....111

FIG. 15 - CICLO PDSA DE APRENDIZAGEM.....170

FIG. 16 - MODELO DE PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....180

FIG. 17 – IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO (GQT) – A PARTIR DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....183

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ENTREVISTADOS POR CARGO/FUNÇÃO 25

QUADRO 2 – ENTREVISTADOS POR ESCOLARIDADE 26

QUADRO 3 – ENTREVISTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO NO PODER JUDICIÁRIO 26

QUADRO 4 - QUADRO GERAL DE OFÍCIOS JUDICIAIS 60

QUADRO 5 - QUADRO GERAL DE OFÍCIOS EXTRAJUDICIAIS 61

QUADRO 6 - QUANTITATIVO DE SERVIDORES (1º E 2º GRAUS) 62

QUADRO 7 - QUADRO GERAL DE SERVIDORES JUDICIAIS POR REGIME (1º GRAU) 62

QUADRO 8 - QUADRO GERAL DE SERVIDORES EXTRAJUDICIAIS POR REGIME (1º GRAU) 63

QUADRO 9: RESULTADOS DO ANO DE 1997 83

QUADRO 10: SISTEMA DE ADESÕES POR CIDADE DO RS 84

QUADRO 11: CONTROLE DAS FASES DAS ADESÕES AO PGQJ 87

QUADRO 12 – RESULTADOS DE TRABALHOS DE MASP 90

QUADRO 13 - ANÁLISE DAS CAUSAS 98

QUADRO 14 – ANÁLISE DAS CAUSAS 104

QUADRO 15 – COMP. ENTRE AS UNIDADES COM E SEM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ 129

QUADRO 16 - COMP. ENTRE AS UNIDADES COM E SEM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ 142

QUADRO 17 - COMP. ENTRE UNIDADES COM E SEM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ 152

QUADRO 18 - COMP. ENTRE UNIDADES COM E SEM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ 174

QUADRO 19– ASPECTOS DETERMINANTES E SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LIKERT E O PGQJ 175

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – MOVIMENTO JURISDICIONAL DOS 1º E 2º GRAUS 205

TABELA 2 - PARTICIPANTES DE TREINAMENTOS POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO.....207

TABELA 3 - PARTICIPANTES EM TREINAMENTOS POR CARGO OU FUNÇÃO.....208

RESUMO

Este trabalho analisa fatores que viabilizaram a implantação do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário em algumas Unidades do Poder Judiciário do RS. Com base na teoria geral da administração, especialmente na teoria clássica, na burocracia e na teoria comportamental, em autores de obras sobre *organizações que aprendem* e em obras de W. Edwards Deming sobre a nova economia no governo, desenvolve-se essa pesquisa.

O estudo analisa a implantação do Plano de Gestão, os resultados dos projetos-piloto e programa de adesão, como os atores do processo perceberam as mudanças ocorridas e como é definida a situação por aqueles que estão à margem dos acontecimentos por diferentes motivos, por meio da análise de documentos do acervo da organização, de dados coletados nas entrevistas com integrantes de Unidades com e sem implantação do gerenciamento da rotina, preconizado pelo modelo da Qualidade Total. Estabelece-se, assim, o quadro de aspectos determinantes na implantação do PGQJ, quais sejam: a estrutura da tarefa, as relações interpessoais e a liderança, o processo decisório e o comprometimento com a organização.

Os resultados obtidos delineiam a percepção dos atores quanto ao processo de mudança e suas expectativas quanto à capacidade da organização de absorver novos modelos de gestão, acarretando, em determinados momentos, uma completa quebra de paradigmas. Demonstram, ainda, a distância existente entre a proposição do Plano de Gestão, quanto ao comportamento administrativo, ao desenvolvimento dos recursos humanos, ao envolvimento com o trabalho, e o que efetivamente se verifica nas Unidades da organização.

Por fim, discute-se alternativa para a implantação de modelo de gestão baseado na Qualidade Total e na aprendizagem organizacional, sugerindo-se estudos mais aprofundados desses aspectos determinantes, com o objetivo de melhorar o desempenho do projeto em andamento.

ABSTRACT

This study analyses the factors which have made possible the implementation of the Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário – PGQJ – in some Units of the Cour of Justice in Rio Grande do Sul. This research is based and developed over the general theory of business administration, especially in its classical approach, as well as over the bureaucracy involved and the behavioural theory. The works of authors who have written about the *companhies which learn* and the works of W. Edwards Deming have also played a part in designing this study.

The enforcement of the Plano de Gestão – Management Plan – is studied here, as well as the results of the pilot projects and compliance to the program and the way in which the subjects involved perceived the changes occurred in the process and how those people not directly involved, for different reasons, define the situation. This is done by means of an analytic view of the documents belonging to the organisation's files, data collected in interviews with members of each Unit with and without the implementation of the routine management, established by the Total Quality Control Model. Therefore, a frame of determining aspects on the implementation of PGQJ is stablished. These aspects are as follows: task strusture, inter-personal relationships and leadership, decision-making and the commitment to the organisation. The results obtained shape the subject's perception of the process of change, their expectations towards the organisation's capacity to absorb new models, many times bringing about a complete break with former paradigms. These results also show the distance between the Management Plan and what is in fact noticeable in the Units of the organisation, in terms of behaviour, development of human resources, and commitment to the tasks pertaining to the process.

In the end, an alternative to the implementation of the management model based on Total Quality Control and learning organization is discussed, and further studies on those determining aspects are suggested, aiming to improve the performance of the project in course.

INTRODUÇÃO

1.1 O PJ EM FACE DAS CRÍTICAS AO SEU DESEMPENHO

Diante de condições estruturais inadequadas, em um ambiente organizacional extremamente complexo, as organizações passam por um processo de mudança que é, simultaneamente, interno e externo. O Poder Judiciário, em sendo uma organização que decide sobre anseios e conflitos sociais, não tem sido exceção a esses processos de mudança. Assim, no momento em que se discute a Reforma do Estado, levanta-se a bandeira da Reforma do Judiciário, desenhado como um serviço público carente de controle externo e, assim, tido como entrave à modernidade. O Min. da Justiça Renan Calheiros, em recente pronunciamento, propunha uma reforma pontual do Poder Judiciário, de imediato, contemplando alterações - como a da súmula vinculante - para apressar decisões judiciais.

Os mais diversos meios têm sido usados para denegrir o Poder Judiciário perante a opinião pública: estimula-se desobediência às decisões judiciais, ao constatar-se o retardamento do Poder Executivo no cumprimento de sentenças (‘precatórios’); questiona-se a remuneração de seus integrantes dificultando-se reajustes e efetuam-se cortes em suas fontes de custeio, como salientado em artigo de Pompeo de Mattos:

> “O governo (...) liderou uma política salarial onde envolveu o Poder Legislativo, o Poder Judiciário e o Ministério Público, que serviram de marionetes, já que a Lei de Reajuste do Funcionalismo Público, aprovada sob o nº 10.395/95, não é cumprida.” (Correio do Povo, 25-9-98)

O Poder Judiciário tem reagido a tais tendências. Já na Carta de Rio Branco, de 14 de junho de 1996, o Colégio de Presidentes de Tribunais de Justiça do Brasil ponderou à

Nação que identificava uma "difusão de idéias e posições desfavoráveis ao Poder Judiciário e comprometedoras de sua imagem pública" (*sic*). A ênfase justifica-se, pois a opinião pública constitui-se em fator preponderante no contexto sócio-político atual, já que **"**nenhum agente público atua mais rente à sociedade do que o Juiz..." (Fabrício, 1996).

Consciente de sua incapacidade de responder às demandas, de seus altos custos, de seu emperramento burocrático, da complexidade dos procedimentos e da demora das decisões, o Poder Judiciário percebe sua pouca flexibilidade e o excesso de corporativismo de seus membros como pontos sensíveis que comprometem a eficácia do atendimento das necessidades de uma sociedade que se vê diante de transformações profundas em seus valores e crenças. A consciência da sua realidade estrutural está presente em manifestações de seus integrantes por todo o País, reafirmando as dificuldades não-superadas e persistentes de um Judiciário "desprovido de órgãos permanentes de planejamento e reflexão, guiado até hoje pelo empirismo"**,** como salientado pelo Min. Sálvio de Figueiredo Teixeira (*apud* Carvalho Leite, 1998).

Mílton dos Santos Martins, Desembargador-Presidente do Tribunal de Justiça do RS no biênio 1994-1995, propõe a busca da solução de tais problemas por meio de novos modos de gestão:

> "Preocupa-nos, mas não nos atemoriza ouvir dizer da pesada estrutura, do sistema de relações equivocadas, da linha absurda dos processos, dos procedimentos aferrados, onde melhor, como na empresa privada, seria a reengenharia de Hammer, reconstruir o Judiciário do nada. Nem a administração suporta descontinuidade, nem eu venho para incendiar Roma. Espera-se ir além do 'conservar melhorando' de Castilhos, pois as providências urgem, quando zelamos pela coisa pública. Aí, evidente, de proveito as lições de Stalk na indispensável administração do tempo, bem como o adequado 'controle da qualidade total', de recomendação dos mestres." (Diário da Justiça, 22-02-94)

Assim, dentro da visão de que os objetivos de uma organização são sua razão de ser e se constituem numa "fonte de legitimidade" que justifica suas atividades (Etzioni, 1976. p. 13), e diante da necessidade de o Poder Judiciário não só se adaptar a novas exigências sociais, sob pena de se tornar retrógrado em sua constituição e estrutura, como também proteger-se, dada sua vulnerabilidade à intromissão de outros Poderes em sua organização,

seus membros têm defendido a necessidade de reformulação de seu modo de gestão, com toda a ética e cautela necessárias.

O Poder Judiciário aceita o desafio da modernidade, assim, e nas palavras de um magistrado, começa

> "a despir a sóbria toga que inibiu a população desde sempre e a admitir a existência da modernidade. A erradicação de paradigmas superados e a renúncia de modelos viciados da burocracia e da postura ativamente acadêmica em favor da dinâmica social moderna foram compromissos assumidos publicamente" (Wartchow, Jornal do Vale dos Sinos. 22-5-95),

passando a gerenciar seus procedimentos administrativos e judiciais, mas reservando-se o direito de programar, sempre e em todos os lugares, aquelas reformas que julgar melhores para as condições da prestação jurisdicional.

O atual Presidente do Tribunal de Justiça identifica a necessidade de mudanças com total independência do Poder:

> "O Tribunal de Justiça do RS tem a idéia firme e monolítica de que são necessárias reformas, mas não se curvará às pretensões de alguns que querem diminuir a independência do Poder..." (Xavier, 1998)

Para atingir tal objetivo, no RS, o PJ buscou enfrentar "de dentro" a problemática crítica apresentada e instituiu o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário (PGQJ) – aprovado, à unanimidade, pelo egrégio Tribunal Pleno do TJRGS, em sessão de 27-03-95 - que propõe a transição de um processo administrativo essencialmente burocrático para um outro participativo em que, assim acreditamos, o comprometimento com a missão da organização e a aprendizagem organizacionais são essenciais.

As bases do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário (1995) são: a. **Visão** – tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui a justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos; b. **Princípios** – necessidades dos clientes interpretadas e traduzidas na qualidade do serviço prestado; gestão baseada em fatos e dados; constância de propósitos; integração de todas as pessoas e de todos os processos produtivos; aperfeiçoamentos dos processos produtivos; treinamento e aperfeiçoamento profissional para desenvolvimento das pessoas; comprometimento de todos com a Missão

da Instituição: prestar a tutela jurisdicional a todos e a cada um, indistintamente, distribuindo justiça de modo útil e a tempo; c. **Valores** – compartilhados por servidores e magistrados: função jurisdicional - prestar um serviço que assegure satisfação das necessidades de justiça, para efetiva solução dos litígios; responsabilidade social – representar a certeza e confiança de proteção dos direitos objetivos previstos nas leis; ética – desempenhar a função da Justiça de acordo com os princípios éticos constantes das leis; comprometimento – compromisso com a sociedade de entrega da solução dos litígios de modo ágil, eficaz e com justiça; recursos públicos – aplicar recursos financeiros de modo suficiente, com prioridade aos serviços essenciais, evitando desperdício e custos ocultos; dinamismo – serviços devem ter o tempo como valor fundamental; d. **Políticas** – para o Poder Judiciário: preparar a Instituição para as demandas da sociedade moderna (treinamento e auto-realização de pessoas, instalações e equipamentos com tecnologia adequada); para os clientes: fornecer serviço de qualidade excelente, isto é, atendendo à satisfação total de suas necessidades; para os fornecedores: trabalhar em parceria com advogados e agentes do Ministério Público, garantindo os "inputs" necessários dentro do padrão de validade e utilidade; para magistrados e servidores: propiciar condições ambientais e estruturais adequadas e favoráveis, valorizar o papel de cada pessoa na prestação do serviço, apoiar e incentivar o aperfeiçoamento contínuo de todos; para a sociedade: atender as suas expectativas, com um trabalho ágil; incentivar o envolvimento com questões sociais, de cidadania e de aprimoramento democrático.

Assim, o movimento pela Qualidade Total dentro do Poder Judiciário tem seu foco na melhoria dos processos jurisdicionais e administrativos, necessitando, para alcançar tal objetivo, reformular conceitos de planejamento, liderança, informação, poder e decisão. Portanto, sem haver modificação na estrutura hierárquica da Instituição, os magistrados se tornam "diretores da estrutura de sua jurisdição" (PGQJ, p. 12. 1995), definindo diretrizes e metas em harmonia com a visão do Poder Judiciário de ser uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento de seu dever.

Tem-se, então, que sobre essas bases se inicia o projeto de mudança na organização: o conjunto de visão, princípios, valores e políticas lançou o movimento por melhorias em seus processos a partir da sensibilização da alta administração e média gerência.

1.2 O PGQJ NO RS

Partindo da busca de um modelo de gestão que contemplasse todos os segmentos do Judiciário, que se preocupasse com o todo, com o processo e com o homem, que construísse a partir do que já existia, reorganizando, corrigindo e melhorando procedimentos, o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário foi lançado pelo Des. Mílton dos Santos Martins, então Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Conforme suas palavras em seu discurso de posse, iniciava-se uma nova ordem dentro da organização:

> "A mudança e o aperfeiçoamento das instituições, como o Judiciário, não nos enganemos, não provém só de métodos comprovados, mas sobretudo da vontade conscientizada de seus servidores e magistrados, na integração-solidariedade destes e da sociedade, como fenômeno cultural". (Martins, 1994)

Em maio de 1995, foi assinado o Termo de Adesão do Poder Judiciário ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), também em sessão solene do Tribunal Pleno. Nessa oportunidade, o Coordenador do PGQP – Jorge Gerdau Johannpeter – salientou a importância do acontecimento, destacando que "a meta final do programa de qualidade é a qualidade de vida da sociedade, o que exige uma Justiça eficiente" (Baraldi, 1995)

Desde março de 1994, vinha-se desenvolvendo um trabalho de sensibilização e habilitação nas ferramentas da Qualidade, quando foram realizados os primeiros treinamentos de servidores de nível gerencial no Programa Fundatec de Qualidade Total, da Fundação Universidade-Empresa de Tecnologia e Ciências. Esse Programa Fundatec era baseado no modelo da Fundação Christiano Ottoni, de Minas Gerais, cuja bibliografia-padrão focava obras de Vicente Falconi Campos e o Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Os treinamentos desenvolveram-se sobre exemplos de casos de indústrias e serviços privados, dando ênfase especial às ferramentas estatísticas de controle de processos: definição de processo, definição de problema, relacionamento causa/efeito em problema, significado de controle estatístico, determinação de itens de controle de processo, métodos de controle de processo, ciclo de PDCA, método de análise e solução de problemas e método de análise de Pareto.

A implantação do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, em sua primeira fase – 1994 a 1996 -, oportunizou o treinamento na metodologia da Gestão pela Qualidade Total (GQT) de, aproximadamente, 574 integrantes do Poder Judiciário de um universo de 6.500 pessoas - servidores e magistrados - distribuídas na Capital e no Interior do Estado. A fase de treinamentos, no entanto, prolonga-se no tempo, uma vez que a opção feita foi treinamento, inicialmente, dirigido à Alta Direção e níveis gerenciais e, num segundo momento, treinamento maciço, durante a implantação do PGQJ em projetos-piloto e programas de adesão[1] (ver itens 4.3. e 4.4.) para aqueles servidores e magistrados já envolvidos diretamente no Programa.

Em maio de 1994, foi iniciado um projeto-piloto multifuncional e abrangente: o projeto "Ação de Alimentos", que desenvolveu a implantação de melhorias de processo em toda a tramitação de uma ação desse tipo, desde a entrada da petição inicial, no primeiro grau, até a lavratura do acórdão em grau de recurso. Esse projeto-piloto envolveu as oito Varas de Família da Comarca de Porto Alegre, todos os seus Juízes e servidores, em todos os procedimentos cartorários e administrativos necessários.

Em fevereiro de 1996, foi dispensado o apoio da Fundatec e consolidado um grupo de instrutores internos, que ministraram treinamento em GQT a grupos abertos, independente da função que desempenhavam na organização. A cada grupo de treinamento de 25 pessoas, eram formados, em média, cinco Grupos de Análise e Solução de Problemas para aplicação imediata da Metodologia da Qualidade em suas unidades de trabalho.

Segundo constatado, uma das grandes dificuldades encontradas na fase de treinamentos com apoio da Fundatec foi a incompatibilidade entre a linguagem de GQT, a bibliografia disponível, e consultores externos ao Poder Judiciário com a linguagem especializada da área jurídica, provocando reações de ceticismo quanto à viabilidade de execução de modificações significativas na área de serviços do Judiciário.

Outra dificuldade encontrada foi com os trabalhos de Análise e Soluções de Problemas (MASP), considerados de razoável complexidade, que geraram séria resistência à implantação, devido à necessidade de despender tempo na sua elaboração. Segundo

[1] Programa de Adesão – Programa em que a Unidade adere ao PGQJ, contando com consultoria para a implantação do gerenciamento das rotinas de seus processos produtivos

pesquisado, existiam trinta e três Grupos de Análise e Solução de Problemas em atividade, em julho de 1997, desde a definição de problemas até a implementação de planos de ação para resolvê-los.

No ano de 1997, houve a intensificação dos treinamentos em Gestão pela Qualidade Total e em Qualidade em Serviços. Nas Comarcas do Interior do Estado, 611 pessoas foram treinadas e, nas Varas da Capital, atingiu-se o número de 270 pessoas treinadas.

Em julho de 1998, existiam vinte e nove programas de adesões sendo desenvolvidos na Capital e no Interior, compreendendo 12 Varas Cíveis, a 5ª Vara de Família e Sucessões de Porto Alegre, 3 Varas Criminais em Rio Grande, a 1ª Vara de Fam. Suc., as 2ª e 5ª Varas Cíveis, o Juizado Esp. Cível, o Juizado da Infância e da Juventude, a 1ª Vara Criminal de Pelotas, o Juizado da Infância e da Juventude de Caxias do Sul, a 1ª Vara Criminal de Guaíba e cinco unidades-piloto (Diretoria de Material do TJ, Diretoria Processual do TJ, Diretoria de Taquigrafia do TJ, 4ª Câmara Cível do TJ, 2º Juizado Especial Cível de Guaíba) com implantação de gerenciamento da rotina.

O novo modelo de gestão está baseado em mudanças nas crenças dos indivíduos: a autoridade participa e lidera, não exerce somente o poder enquanto mera dominação racional-legal. O processo administrativo essencialmente burocrático simplifica-se, retoma suas funções e torna-se participativo.

1.3 OBJETIVOS, PRESSUPOSTOS E ESTRUTURA DESTA DISSERTAÇÃO

O Juiz e o servidor têm reagido positiva ou negativamente à proposta, conforme sua capacidade de enfrentar o que é novo. Para implementar mudanças, necessário é quebrar modelos e paradigmas não só em relação a tarefas, mas também a relações interpessoais, processo decisório e comprometimento com a organização. Percebe-se que os integrantes do PJ têm relativa facilidade em cumprir normas, sem questioná-las, o que leva a duas situações: esgotamento do processo em si mesmo, por simples mudanças em métodos, e inexistência de aprendizagem organizacional, por falta de inovação e criatividade. Caso não exista a cobrança por melhor desempenho dos processos administrativos e jurisdicionais, verifica-se que procedimentos retomam anteriores patamares.

Esta dissertação pretende, assim, discutir exploratoriamente os impactos do PGQJ no Poder Judiciário do RS, isto é, em que medida as Unidades que o implantaram alcançam uma aprendizagem organizacional significativa, já que esta é substrato da melhoria contínua dos programas de Qualidade Total. Para tal, buscaram-se resultados de implantação do PGQJ e analisaram-se depoimentos dos participantes organizacionais, à luz de quatro aspectos da teoria geral da administração - tarefa, relações interpessoais e de liderança, o processo decisório e o comprometimento com a organização -, com particular ênfase sobre a natureza do PJ e de seus dirigentes – os Juízes – bem como pesquisando reflexos sobre seus servidores.

Esses quatro aspectos foram selecionados pela autora por entender serem aspectos fundamentais para aferir o impacto do PGQJ no comportamento da organização, em consonância com o que já Likert (1975) selecionara como dimensões que definiriam os sistemas administrativos das organizações.

A importância da análise proposta funda-se na busca de alternativas que acelerem o alcance dos objetivos da Instituição em dar uma melhor prestação jurisdicional à sociedade, e sua oportunidade está no questionamento da capacidade e da transparência dos atos do Poder Judiciário. Se a implantação desse modelo de gestão visa à melhoria contínua da administração da justiça e ao desenvolvimento de competência para fazer frente a contestações, seu estudo seria um meio de reforçar ou corrigir diretrizes para impedir o descrédito salientado em editorial de jornal local:

> "Quando o príncipe (...) tenta perseguir o juiz, tem em mente não o próprio juiz, mas o postulante que perante ele invoca a distribuição de justiça. O vassalo é o visado, e feri-lo em seus direitos pressupõe antes ferir e arredar do caminho a barreira da Justiça." (Correio do Povo, julho de 1997. p. 4)

Se os poderes concentrados no Estado não estão imunes às aspirações da sociedade moderna plena de contradições, em que a marginalidade e os conflitos crescentes estão gerando intensa polêmica sobre o papel e o desempenho da Justiça, ressalta que "a destruição do Judiciário, ou sua diminuição, o seu apequenamento ou a sua inexpressividade, só podem favorecer aos que querem fazer prevalecer seus interesses" (Carvalho Leite, 1998). Entretanto, dadas as peculiaridades da organização em estudo, em que um de seus integrantes – o Juiz - é um <u>órgão</u> de um dos Poderes do Estado, a descrição

e análise de suas perspectivas e atividades, em relação ao modelo proposto, não poderiam afastar os seguintes pressupostos:

1. o novo modelo de gestão pressupõe o trabalho antecipado das crenças dos indivíduos, de seus modelos mentais, para a participação na mudança e nos processos de aprendizagem organizacional;

2. o magistrado (Juiz) representa a imparcialidade na decifração do normal social, e, ao representá-lo, dificulta-se o exercício da administração participativa e a delegação no processo decisório;

3. no movimento da Qualidade Total, o magistrado se torna "um diretor", convivendo nele o Juiz e o administrador, quebrando paradigmas e modelos mentais;

4. em qualquer modelo de gestão, o servidor assimila o "ar da organização" e, independentemente de sua situação funcional, é proativo e comprometido com a organização.

Assim, o trabalho desenvolve-se segundo esta organização: o capítulo dois enfoca o Poder Judiciário pelas lentes da teoria administrativa clássica, burocrática, comportamental e da Qualidade Total, definindo as características organizacionais relacionadas com tarefa, processo decisório, liderança e comprometimento com a organização.

No capítulo três, identifica-se a organização em estudo, sua estrutura jurisdicional e administrativa - e sua inserção na sociedade, seus recursos humanos – magistrado e servidor, quem são, o que fazem e como fazem, com particular ênfase sobre a natureza do PJ e de seus dirigentes – os Juízes – bem como reflexos sobre seus servidores.

No capítulo quatro, encontra-se a narrativa da implantação do PGQJ, baseada em documentos, relatórios, descrição de casos de soluções de problemas, de projetos-piloto e de programa de adesão, ilustrada por figuras e quadros.

A partir da análise de entrevistas com diferentes participantes de três níveis hierárquicos, em que foram pesquisadas as características organizacionais nos aspectos: tarefa, relações interpessoais e liderança, processo decisório e comprometimento com a organização, o capítulo cinco descreve a situação dos indivíduos que labutam nesse

ambiente, seus medos e perplexidades, sua cultura e suas crenças. A narrativa procura compreender o que está acontecendo dentro da organização Poder Judiciário, analisando o processo de mudança a partir dos resultados da pesquisa e discutindo sua natureza e profundidade em relação à organização.

No capítulo seis, discute-se o processo de implantação de um modelo de gestão que contempla os aspectos organizacionais aqui estudados e, a seguir, no capítulo sete, tem-se a conclusão e considerações sobre os pressupostos que incitaram esse estudo exploratório.

No Anexo 1, apresenta-se o organograma do Tribunal de Justiça do RS com as modificações decorrentes da Emenda Constitucional nº 22, de 27-01-98, que determinou a incorporação do Tribunal de Alçada ao Tribunal de Justiça. No Anexo 2, o movimento jurisdicional do Poder Judiciário do RS, no período de 1994-1997. No Anexo 3, encontram-se algumas informações sobre a amplitude da sensibilização dos integrantes da organização pelo Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário. No Anexo 4, encontra-se o roteiro das entrevistas realizadas.

1.4 MÉTODO

1.4.1 Delineamento da Pesquisa

Tendo em vista ser um estudo exploratório, a opção pela pesquisa qualitativa com seu método de coleta e análise de dados visou à aquisição de conhecimentos sobre os acontecimentos vividos pelos indivíduos no período de implantação do PGQJ.

Pretendeu-se com o estudo aumentar o conhecimento acerca de conceitos organizacionais dentro do Poder Judiciário, para a formulação de hipóteses significativas a esse respeito e proposição de estudos posteriores. “No caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado” (Selltiz et al., 1965. p. 65). Algumas questões que se antecipavam relacionavam-se com o processo decisório no Judiciário fortemente vinculado à autoridade do magistrado ou servidor; e que a introdução de um novo modelo de gestão, que pressupõe administração participativa, deve trabalhar, preliminarmente, as crenças dos indivíduos participantes.

Ao relacionar os sistemas de administração de Likert (1975) e suas características organizacionais com aqueles aspectos preconizados por Deming (1990) como importantes na implantação da Qualidade Total, obteve-se quatro aspectos determinantes transformados em base para elaboração dos roteiros de entrevistas nesta dissertação.

Segundo Likert (1975), cada um dos quatro sistemas administrativos apresenta determinadas características. No presente trabalho, assim foram aglutinadas as dimensões por ele definidas: natureza do processo de interação/influência, metas de desempenho e treinamento e características de desempenho sob a denominação estrutura da tarefa; o processo de liderança utilizada e a natureza do processo de comunicação sob a denominação relações interpessoais e liderança; a natureza do processo decisório, a natureza dos processos de controle e a natureza do sistema de metas e diretrizes sob a denominação processo decisório; e a natureza das forças motivacionais sob a denominação comprometimento com a organização.

1.4.2 Etapas de Pesquisa

Primeira etapa: levantamento de resultados de projetos-piloto e programa de adesão

Nessa fase, foram examinados os processos e os resultados obtidos com a primeira fase de implantação do PGQJ: 1. Projeto-piloto departamental (Diretoria Processual); 2. Projeto-piloto multifuncional (Varas de Família e Sucessões de P. Alegre); 3. Programa de Adesão (Vara de Falências e Concordatas da Capital).

Segunda etapa: levantamento de percepções de participantes e não-participantes do PGQJ

A segunda etapa visou a aferir percepções dos participantes do Poder Judiciário sobre os impactos do modelo de gestão em diferentes aspectos selecionados. Apesar de contar, ao final do ano de 1997, com 1.142 pessoas treinadas na metodologia da Qualidade Total, o número de Unidades que aderiram ao PGQJ, através do Programa de Adesão, alcançou vinte e nove, em julho de 1998. Dentre elas, somente cinco encontravam-se nas fases de criação de indicadores e padronização (Quadro 3). Daí por que foram selecionadas duas Unidades, participantes da implantação do Plano de Qualidade do Judiciário, da primeira e da segunda instâncias, independentemente de ser atividade-fim (jurisdicional)

ou atividade-meio (administrativa), uma vez que os atores não estão definidos por esse critério: no Foro Central de Porto Alegre: Vara de Falências e Concordatas de Porto Alegre; no Tribunal de Justiça: Diretoria Processual; e duas Unidades não-participantes da implantação do Programa: no Foro Central de Porto Alegre: 5ª Vara Criminal; no Tribunal de Justiça**:** Diretoria de Pessoal.

A determinação das Unidades com implantação do PGQJ a serem pesquisadas obedeceu aos critérios de maior tempo de desenvolvimento do trabalho e de possibilidade de realização do estudo exploratório em locais de mais fácil acesso. Resultante disso, foi a escolha de uma Unidade do primeiro grau e uma do Tribunal de Justiça. Por sua vez, as Unidades sem implantação do PGQJ foram escolhidas de forma a contemplar a simetria - uma da primeira instância e outra da segunda instância – e o mais fácil acesso.

A população-alvo foi de servidores e magistrados lotados em cada uma das Unidades, ocupantes de cargos de direção, gerência e operacional, para obtenção da percepção dos três níveis hierárquicos básicos da organização sobre os quatro aspectos delimitados no estudo, quais sejam: a - estrutura da tarefa; b - relações interpessoais: liderança; c – participação no processo decisório; d – comprometimento com a organização.

O primeiro momento das entrevistas nas diferentes Unidades foi realizado com os primeiros níveis hierárquicos: magistrados, nas Varas; Supervisores, nas Diretorias. Após essas entrevistas, a escolha dos servidores obedeceu à indicação das chefias e a sua vontade de participar do projeto, cumprindo o segundo nível hierárquico, ou seja, Escrivães, nas Varas; Coordenadores, nas Diretorias. O terceiro momento foi com os servidores operacionais, também por indicação da chefia imediata, mantendo, porém, o caráter voluntário de participação, bem demonstrado no desenvolvimento das entrevistas.

Quadro 1 - Entrevistados por cargo/função

Escrivão	2
Supervisor	2
Juiz	2
Coordenador	2
Celetista	1
Oficial	3
Total	12

Quadro 2 – Entrevistados por escolaridade

2º grau	2
3º grau incompleto	3
3º grau	7
Total	12

Quadro 3 – Entrevistados por tempo de serviço no Poder Judiciário

Até 12 anos	4
De 13 a 24 anos	7
Mais de 25 anos	1
Total	12

1.4.3 Instrumentos de Coleta e Análise de Dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram a entrevista em profundidade com questões abertas (ver Anexo IV), permitindo "ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa" (Roesch, 1996, pág. 150), coleta de documentos, atas, relatórios, provimentos e discursos que fazem parte do acervo da organização.

Analisaram-se os dados constantes do conteúdo de documentos e de entrevistas e fizeram-se observações no local da entrevista para descrição do que aconteceu e como aconteceu, entendendo a perspectiva dos respondentes, "seus pensamentos sobre o que está acontecendo" (Roesch, 1996, p. 157) para levantamento de hipóteses para futuros estudos.

Sendo uma organização bastante conservadora, viu-se a necessidade de entender as premissas sobre as quais os respondentes construíram suas opiniões e suas crenças em determinadas situações, já que o objetivo da pesquisa era o de compreender o mundo do respondente. Em certos momentos, a entrevista foi direcionada para certos tópicos, uma vez que os dados de diferentes respondentes indicaram a existência de alguns padrões que precisavam ser novamente verificados.

O conteúdo das entrevistas foi analisado e reunido em categorias, correspondentes aos aspectos organizacionais em estudo: tarefa, relações interpessoais e liderança, processo decisório e comprometimento com a organização, segundo a característica de ter, ou não,

implantação do PGQJ. A partir das respostas obtidas nas entrevistas, elaborou-se um quadro comparativo entre essas Unidades para objetivar as semelhanças e as diferenças entre elas.

Como última etapa da análise das entrevistas, elaborou-se um quadro dos aspectos organizacionais levantados nos depoimentos dos respondentes, relacionando-os com os sistemas de administração de Likert (1975) e as respectivas Unidades - com ou sem implantação do PGQJ, com o objetivo de situar a fase em que se encontra a implantação de mudança no modelo de gestão do PJ.

II - O PODER JUDICIÁRIO PELAS LENTES DA TEORIA ADMINISTRATIVA: quatro aspectos em estudo

2.1 INTRODUÇÃO

As dificuldades do Poder Judiciário, para o cumprimento da prestação jurisdicional que deve propiciar dentro de sua competência de administrar o próprio Poder, são de duas ordens: estrutural e formal. Essas dificuldades se manifestam num dos problemas mais sérios de nossa sociedade, que é o acesso à Justiça pelos cidadãos que, por causas diversas, não usufruem dos serviços, incluídas aí causas econômicas, sociais, culturais, cujas medidas governamentais para solução não obtêm respostas satisfatórias. A par dessa situação, as dificuldades de ordem estrutural do Judiciário evidenciam-se na disseminação de organismos jurisdicionais e nos critérios políticos de instalação de varas, comarcas, criação de tribunais, quantidade de Juízes e membros dos tribunais. Já os problemas de ordem formal – sistema processual vigente - têm maior amplitude porque dependentes dos códigos estabelecidos pela sociedade, por intermédio de seus legisladores.

Segundo Amitai Etzioni (1976), através da coordenação de inúmeras ações humanas, as organizações evoluíram, desde os primórdios da humanidade, de uma "etapa da natureza" até os dias de hoje, tornando-se cada vez mais complexas e cumprindo diferentes papéis.

No decorrer do tempo, as organizações foram sendo estudadas e analisadas para serem administradas e, desde a Administração Científica até os dias de hoje, os temas de reflexão se sucedem ora enfatizando a busca de eficiência, por meio da tarefa - com Taylor e Ford -; ora por meio da estrutura organizacional – com Fayol -; ora salientando os

aspectos humanos e o clima psicológico no trabalho - com Mayo, Follet, Herzberg, Argyris, Barnard, Likert e Maslow -; ora colocando o foco na estrutura organizacional como um sistema fechado, monolítico, hermético - Weber -; ora buscando a interação dinâmica organização-ambiente, em sistemas abertos - Etzioni, Thompson, Katz e Kahn -; ora baseando-se no comportamento organizacional, em suas relações interpessoais e mudanças ambientais - Simon; ora mudando o foco de dentro para fora da organização, com a ênfase nas demandas ambientais sobre a organização, de tecnologia, tarefa, pessoa e estrutura, ressaltando que "it depends" - tudo é relativo, nada é absoluto em administração.

De qualquer maneira, um dos princípios fundamentais das organizações é a eficiência e a eficácia; sem elas a organização não existe, o sistema social não se caracteriza como uma organização. Sem o aumento da eficiência e da produtividade – relação entre esforço despendido e resultado obtido –, não existe desenvolvimento.

Com o objetivo de situar o presente estudo dentro da teoria administrativa geral, primeiramente, menciona-se Rensis Likert (1975) que propôs quatro estilos de administração, dependentes de condições internas e externas à organização: autoritário rígido, autoritário benevolente, deliberativo (consultivo) e participativo.

No primeiro – autoritário rígido – o sistema é autocrático, controlador, centralizador; a comunicação é precária e somente no sentido descendente; cargos e tarefas isolam as pessoas evitando o relacionamento interpessoal. É exigida a obediência aos regulamentos, havendo punições para o seu não-cumprimento.

No segundo – autoritário benevolente – o sistema é uma atenuação do primeiro. Há delegação sobre as decisões baseadas na rotina, prevalecendo a centralização na alta administração. A comunicação ascendente é precária, funcionando como mera orientação para as decisões. As interações entre os integrantes da organização são toleradas.

No terceiro – deliberativo (consultivo) - o processo decisório é participativo e consultivo, isto é, os níveis inferiores são consultados na elaboração de políticas e diretrizes, havendo delegação de decisões específicas aos diversos níveis que são compelidos a observar as políticas institucionais. A comunicação descendente visa à

orientação ampla, e é estimulado um sistema interno ascendente e lateral. Existe confiança nas pessoas, embora não total, com ênfase no reconhecimento e valorização do indivíduo.

No quarto – participativo – as decisões são delegadas completamente, e as comunicações facilitam a flexibilidade porque são amplas e em todos os sentidos. A formação de equipes é integral, e as pessoas são responsáveis pelas decisões. Existe intensa valorização do indivíduo.

Likert (1975) definiu, ainda, as características organizacionais dos diferentes sistemas administrativos, agrupando-as em variáveis:

a) Natureza do processo de interação/influência – levantamento de dados sobre o trabalho em equipe; influência dos subordinados e chefias sobre as metas, métodos e atividades operacionais; extensão do fluxo de informação.

b) Metas de desempenho e treinamento – provimento de recursos e treinamentos para os integrantes das unidades.

c) Características de desempenho – produtividade, desperdícios de material, inspeção e controle de qualidade.

d) Natureza da liderança aplicada – confiabilidade entre superiores e subordinados; abertura para discussão sobre elementos da tarefa com subordinados; estímulo à participação na busca de solução para problemas.

e) Natureza do processo de comunicação – comunicação vertical e horizontal; volume de interação obtido com a comunicação; a formalidade e informalidade na comunicação.

f) Natureza do processo decisório – nível hierárquico em que são tomadas as decisões; utilização da dados e informações para a tomada de decisões; participação de subordinados nas decisões; papel da equipe nas decisões.

g) Natureza dos processos de controle – em que nível hierárquico há preocupação com controle; extensão da função de revisão e controle; dados de controle são usados como instrumento punitivo e fiscalizador.

h) Natureza do sistema de metas e diretrizes – como são estabelecidas; extensão da participação dos diferentes níveis e sua influência no seu estabelecimento.

i) Natureza das forças motivacionais – atitudes desenvolvidas por integrantes da organização; essas forças são estimulantes, compensatórias ou punitivas; responsabilidade e comprometimento com as metas organizacionais.

Para o presente estudo, as variáveis de Likert (1975) foram aglutinadas em quatro aspectos: a. estrutura da tarefa; b. relações interpessoais e liderança; c. processo decisório; d. comprometimento com a organização, sendo estas também analisadas através das lentes das diferentes teorias que descrevem a reflexão do homem sobre as organizações.

2.2 ESTRUTURA DA TAREFA

A tarefa foi o enfoque principal na Administração Científica de Frederick Taylor (1995), quando "the best way" estabelecido devia ser seguido por todos em todas as fases dos processos produtivos. Ao analisar-se seus princípios de administração, verifica-se que, então, já se percebia a necessidade de desenvolver a melhor forma de executar uma tarefa; identificar o melhor indivíduo para fazê-la; assegurar-se de que o trabalho fosse executado do modo indicado, por meio de treinamento e mais alta remuneração para os que seguissem as normas; dividir a carga de trabalho entre os que planejam, organizam e controlam (os gerentes) de um lado e, de outro, os que o executam (os operários).

Quando Henri Fayol (1950) descreveu a organização com, fundamentalmente, cinco funções: de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, baseou-se na divisão racional do trabalho, com definição e especialização de tarefas e pessoas. Definiu ele que quanto mais dividido o trabalho, quanto maior o uso da especialização, mais eficiente a empresa, na linha do que Adam Smith tinha preconizado em 1776, em seu livro "Da Riqueza das Nações", com a divisão do trabalho, especialização de tarefas, ordem e controle, por meio de planejamento. Definiu também Fayol (1950) que, quanto mais agrupamento de tarefas por semelhança de processo de trabalho e menor por objetivos em departamentos, mais eficiente; que o objeto da organização são as tarefas, criando uma tarefa ideal de acordo com os objetivos a atingir e a executar e adequando os homens às necessidades da estrutura.

Numa organização burocrática – como o PJ -, existe a divisão horizontal de trabalho, com suas atividades distribuídas segundo os objetivos a serem atingidos. Weber (1944) concluiu em seus estudos que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração como as máquinas rotinizam a produção; logo, com precisão, rapidez, clareza, regularidade, confiabilidade e eficiência por divisão de tarefas, supervisão hierárquica, regras e regulamentos.

A necessidade de adaptação dos métodos de execução de tarefas se tornou cada vez mais urgente no mundo moderno. Burns e Stalker (*apud* Chiavenatto, 1993) concluíram, em seus estudos, que a existência de ambientes em transformação conduzem a organizações orgânicas em que a tarefa é executada em função de sua inserção na totalidade das tarefas da organização, sendo seus métodos constantemente redefinidos.

Também Warren Bennis (*apud* Chiavenatto, 1993) defendeu, em meados de 1960, a necessidade de sistemas adaptáveis e temporários voltados à resolução de problemas e formados por diversos especialistas, num fluxo orgânico. Esses sistemas transcenderiam organogramas, funções e descrições de cargos, chegando a formas organizacionais "ad hoc" como instrumentos poderosos para provocar mudanças.

Essa linha tendencial a respeito da estrutura das tarefas aparece também em Henry Mintzberg (1995) que desenvolve a estrutura da organização a partir do modelo matricial, combinando a forma de departamentalização funcional - que delimita o fluxo de trabalho - e a forma de produto ou projeto – que impede o contato entre especialistas dos diversos departamentos, obtendo um modelo misto que neutraliza as fraquezas e desvantagens de ambas.

2.3 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DE LIDERANÇA

A questão das relações interpessoais e a liderança já aparecem em Fayol (1950) na definição de unidade de comando, com a autoridade única; na unidade de direção, com uma cabeça para cada grupo de atividades; na subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais; na concentração da autoridade no topo da hierarquia, com número

pequeno de subordinados para cada chefe; no princípio ”top-down” de comando: do escalão mais alto até o mais baixo.

Contemporâneo de Fayol, Weber (1944) defende, em sua teoria, o princípio de “sine ira ac studio” – sem ódio nem paixão –, que traduz o caráter impessoal da organização burocrática, em sua eliminação dos elementos irracionais, emocionais, que escapam ao cálculo. Os funcionários devem ser profissionais com conhecimento técnico especializado essencial para o seu funcionamento eficiente e devem conhecer o sistema de normas, diretrizes e rotinas em que estão inseridos, v. g., no Poder Judiciário, o servidor e o magistrado devem manter-se eqüidistantes das partes litigantes e ter conhecimento profundo das normas e leis. O cliente que vem ao Judiciário chega cheio de expectativas, iras e paixões, e a organização deve prestar o serviço a tempo, sem parcialidades.

As burocracias impõem um padrão de comportamento baseado na disciplina, no respeito às normas racionais-legais, possuindo um conjunto de meios de controle e coerção, de prêmios e ameaças de punição. Configura-se, assim, um sistema altamente formalizado que prevê, em minúcias, o comportamento dos indivíduos e seu desempenho, como, por exemplo, os instrumentos das correições realizadas pela Corregedoria-Geral do PJ, nos Cartórios.

Outro aspecto importante a salientar no modelo burocrático é a relação entre chefia e subordinado, porque fácil o cálculo de comportamentos e de expectativas mútuas. O formalismo dessas relações facilita a interação entre ocupantes de cargos - o subordinado está protegido do arbítrio do superior, já que suas ações estão limitadas por regras reconhecidas.

No Poder Judiciário, o formalismo das relações entre indivíduos e departamentos está definido, sempre que possível, por escrito, por um número imenso de normas e regulamentos, regimentos, estatutos (Regimento Interno, Estatuto dos Servidores da Justiça, Código de Organização Judiciária (COJE), Regulamento da Secretaria do TJ, Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN).

Quanto à informalidade das relações interpessoais, ela surge como reação à imposição de formalismos na organização. Segundo Merton (1968), o exacerbado formalismo implica conservadorismo bem como redução ao mínimo de contatos com

clientes, tratamento impessoal de assuntos. É certo que sem documentos, como atos constitutivos da organização, estatutos, regulamentos, provimentos judiciais, memorandos, ofícios, relatórios, etc., não é possível uma comunicação eficiente dentro da organização. O problema está em determinar o momento em que esse documento vira "papelada" e deixa de ser um meio de comunicação necessário.

Conseqüente, também, a essa "papelada" e a essa despersonalização, temos o conflito entre o funcionário burocrático e o público. O funcionário reduz ao mínimo as relações pessoais e vale-se da tendência a categorizações, ignorando as peculiaridades dos casos pessoais e atendo-se às normas gerais. O cliente acredita, às vezes, que o seu caso tem características especiais e que merecem um tratamento correspondente. Daí surge o conflito e o prejuízo para o cliente e para a organização.

Conclui-se que nunca será possível prever e formalizar tudo, por mais que se tente. É a organização informal quem alcança relações, como também normas, valores e crenças não-estabelecidos na organização formal e todo comportamento correspondente não-previsto. Barnard (*apud* Motta, 1986. p. 84) diz que "as organizações informais são necessárias ao funcionamento da organização formal, como um meio de comunicação, coesão e proteção da integridade individual". Mas a impessoalidade dos registros e do tratamento de todos perante as regras faz com que aquele que acorre ao Judiciário se sinta massificado e sem alternativas diante de tantas especificidades ditadas pela burocracia (Barnard, 1971).

Diversos estudiosos do assunto ressaltam que para administrar é preciso obter resultados com - e através de - pessoas, concluindo daí que a natureza do relacionamento social entre os integrantes de um grupo de trabalho e entre subordinados e supervisor era motivador de desempenho. Assim, ver-se como "especial" e importante para a administração, contar com autonomia para decidir sobre a tarefa e o ritmo de atividade ou um ambiente de trabalho agradável são fatores que contribuem para a eficácia da organização.

A partir daí, ao prestar mais atenção no indivíduo e na natureza do próprio trabalho, os teóricos propuseram que os trabalhadores queriam ter satisfação pessoal no trabalho, desenvolvendo habilidades na realização de um trabalho significativo, orientando-se para o crescimento pessoal, realização e desenvolvimento interior. Assim, os gerentes deveriam

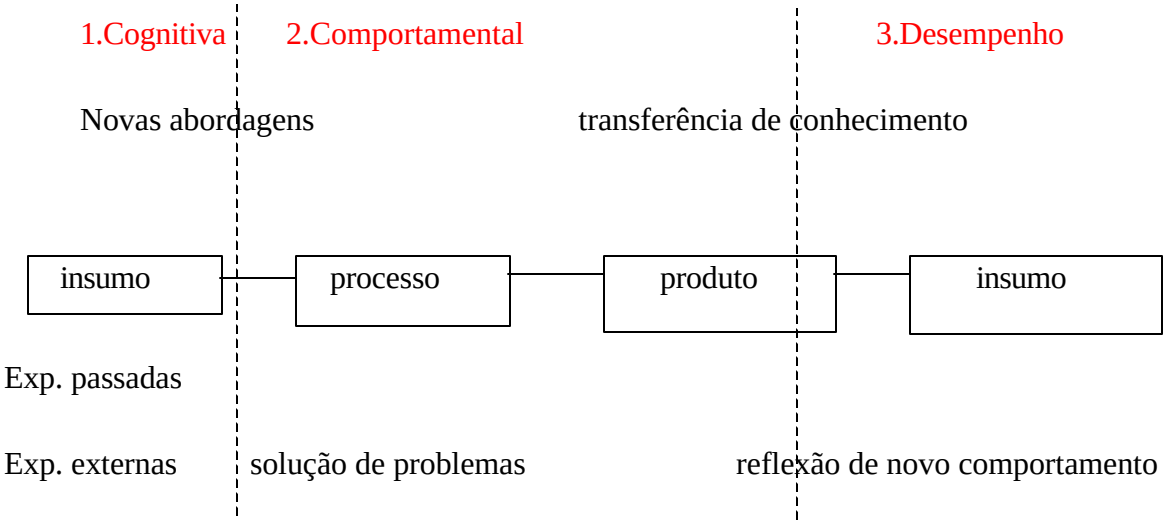
desenvolver cargos e estrutura organizacional que valorizassem e oportunizassem o desenvolvimento pessoal e de habilidades para o crescimento do indivíduo. Fazem parte desse pensamento Abraham Maslow (*apud* Bowditch, 1992), com sua hierarquia das necessidades do indivíduo; Rensis Likert (1971), com seu sistema definindo padrões de comportamento gerencial passando do autoritário rígido ao participativo; Chris Argyris (*apud* Chiavenatto, 1993) com a definição de maturidade profissional como essencial para o desenvolvimento da empresa; Frederick Herzberg (*apud* Bowditch, 1992) com os fatores higiênicos e motivadores de sua teoria da motivação; Douglas McGregor (*apud* Chiavenatto, 1993) ressaltando, na Teoria X, o padrão de comportamento daquele que faz o que a organização quer, independentemente de opinião e objetivos pessoais, e, na Teoria Y, a ênfase nas pessoas, na descentralização na busca de satisfação pessoal e organizacional.

Edgard Schein (*apud* Chiavenatto, 1993) analisa o indivíduo inserido numa sociedade diferenciada e complexa e conclui que, no sistema, ele se esforça em dominar o mundo externo. O padrão de valores, percepções e motivações é o resultado da interação de seus traços biológicos e a sua experiência de vida.

A análise de liderança tem em Fiedler (*apud* Bowditch, 1992) alguém que a descreve dentro de um modelo contingencial, segundo o qual não existe um estilo de liderança para toda e qualquer situação, mas estilos eficazes em determinada situação. Faz a relação entre o estilo do líder e o ponto em que é possível exercer influência sobre o grupo com três variáveis: relação entre líder e membros do grupo; estrutura da tarefa; posição de poder do líder, especificando as diferentes possibilidades de sua atuação.

Outro aspecto salientado na atividade da liderança é a sua atuação como facilitador de processos de aprendizagem organizacional. Garvin (1993) diz que organizações que aprendem são organizações capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos, refletindo esses novos conhecimentos e “insights” a partir de três fases nesse processo: 1. cognitiva – contato com novas abordagens, experiências pessoais e externas, questionamentos sobre procedimentos e princípios e sua internalização; 2. comportamental – mudança no comportamento frente a situações similares; 3. desempenho – melhoria no desempenho e otimização de resultados que serão insumos para novos processos por transferência do conhecimento. (fig. 1)

Fig. 1 - Modelo de processo de aprendizagem de Garvin

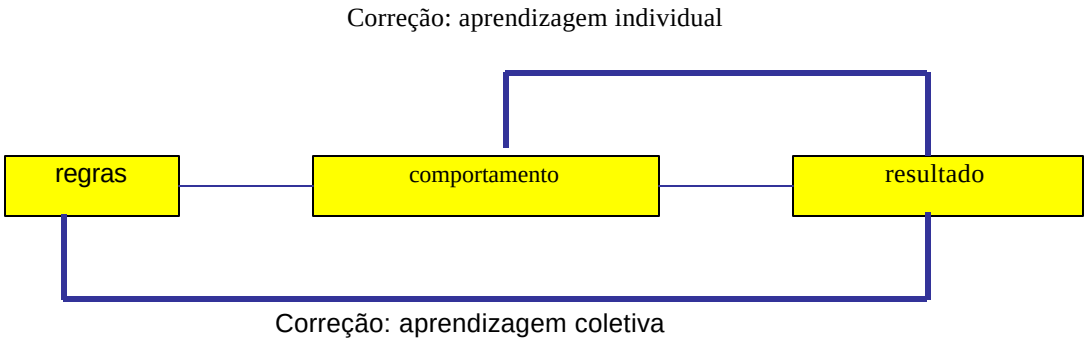


Fonte: Garvin (1993)

A aprendizagem no plano organizacional surge quando os resultados desejados ou planejados não são alcançados e busca-se coletivamente a sua reversão. Assim, a liderança, ao estimular a mudança no comportamento coletivo, também estimula a mudança nas regras em seu sentido objetivo. Argyris (1992) define que a aprendizagem pode ocorrer em: um ciclo simples – aprender no nível das regras, quando o resultado esperado não foi alcançado, isto é, "como" as regras existentes podem ser melhoradas, quando o resultado esperado não foi alcançado, não se questionando as teorias e argumentos que as embasam; em ciclo duplo - aprender no nível do "insight" subjacente, quando há descompasso entre o resultado obtido e o esperado, questionando-se "por que" existem essas regras e o que as prescreve e alterando-se as suas variáveis determinantes que estão no nível do conhecimento coletivo.

Swieringa e Wierdsma (1995), ao discorrerem sobre as organizações que aprendem, definem que as pessoas devem criar e modificar as organizações, e não ao contrário, e que isso se inicia pela aprendizagem organizacional, cujo elemento-chave é a liderança, porque a aprendizagem individual é uma condição necessária, porém não-suficiente para a aprendizagem organizacional. Assim, a liderança propicia a aprendizagem, quando a mudança no comportamento de um integrante da organização provoca efeitos no comportamento dos demais, gerando aumento de competência coletiva de seus membros. (fig. 2)

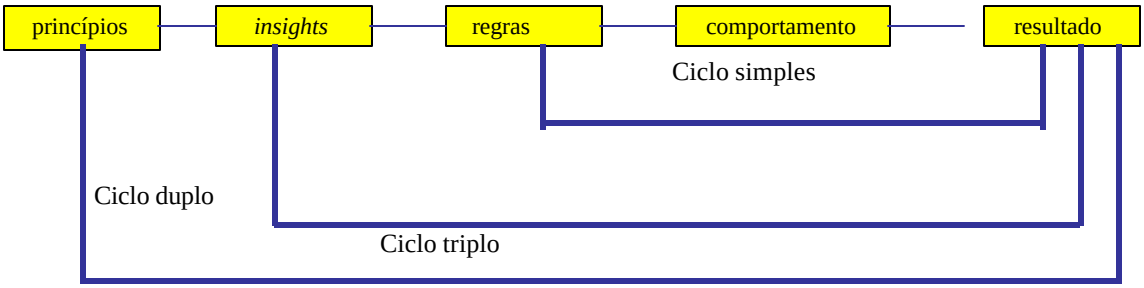
Fig. 2 – Ciclo de aprendizagem individual e coletiva



Fonte: Swieringa & Wierdsma, (1995)

Ao definirem a aprendizagem organizacional, Swieringa e Wierdsma (1995) distinguiram um terceiro ciclo - o ciclo triplo – quando são questionados os princípios básicos da organização, isto é, "qual" a sua identidade, o papel da organização, ou de parte dela, no ambiente e por quê, implicando o desenvolvimento de novos princípios que nortearão a organização na sua próxima fase. Definem, ainda, as organizações que estão aptas a aprender como aquelas que reconhecem seus problemas sozinhas, examinam-nos e deles tiram lições para o futuro, baseando-se na interpretação da aprendizagem a partir de Kolb, concluem que "el aprendizaje en el nivel organizacional es un proceso cíclico, que se repite una y outra vez, y que consiste en hacer, reflexionar, pensar y decidir" (Swieringa & Wierdsma, 1992). (Fig. 3)

Fig. 3 – Ciclos de aprendizagem organizacional



Fonte: Swieringa & Wierdsma (1995)

2.3.1 Liderança e Sistemas de Autoridade

O modelo de gestão adotado no Poder Judiciário sofre influência do modelo de organização burocrática de Weber, em que as atividades são consideradas obrigações inerentes ao cargo, os papéis são designados segundo qualificações técnicas, a autoridade em sua estrutura tem a forma hierárquica, existem regras gerais abstratas e claramente definidas regulando tudo o que ocorra dentro da organização (Merton, 1968), e a legitimidade do poder legal se baseia em normas racionalmente definidas.

Weber (1944), ao estudar a burocracia, preocupou-se com a passagem da sociedade de uma comunidade amorfa aparentemente a uma sociedade dotada de racionalidade cuja base é a dominação. A dominação, segundo ele, deve ser entendida como um estado em que a ação dos dominados aparece como se estes houvessem adotado como seu o conteúdo da vontade manifesta do dominante. É uma forma de poder; não é idêntica ao poder. Poder é a possibilidade que alguém tem de realizar sua vontade, inclusive quando contra a dos demais agentes.

O relacionamento entre o chefe e seu aparato administrativo e entre ambos e os dominados é chamado por Weber (1944) de estrutura de uma forma de dominação. A estrutura aparece nas diferentes formas de dominação: tradicional, racional-legal e carismática. Assim, o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo burocrático traduzem-se numa administração em que a autoridade flui de cima para baixo, com forma piramidal, de caráter monocrático, obedecendo ao princípio de unidade de comando, como estruturado na organização Poder Judiciário do RS.

A organização judiciária também sofre a influência de Fayol (1950), para quem todas as unidades estão ligadas por normas ao centro de decisão em procedimentos firmemente definidos, seja para contratação de pessoal, promoção na carreira, implantação de programas ou substituição e nomeação de pessoal.

Assim, de forma sucinta, o Poder Judiciário tem da estrutura clássica (fayolista) de organização: a) <u>unidade de comando</u>: um servidor recebe ordens de só um superior (estrutura de cargos e funções no TJ: Presidência, Vice-Presidência, Direção-Geral,

Subdireção-Geral, Supervisão, Coordenação, Dirigente de Equipe, operacional); b) hierarquia: autoridade flui do topo para a base, sendo usado esse canal para comunicação e tomada de decisão; c) amplitude de controle: o número de pessoas que são subordinadas a uma única chefia não deve gerar problemas de comunicação e coordenação; d) assessoria e linha: assessoria ajuda com orientação, mas não viola a autoridade (Comissões, Assessoria Especial e de Planejamento); e) autoridade e responsabilidade: leva-se em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando ao equilíbrio entre autoridade e responsabilidade; f) centralização da autoridade: sempre presente com a máxima utilização das capacidades pessoais; g) disciplina: regulamentos e hábitos do Poder Judiciário por meio de obediência, empenho, energia, comportamento e atitude de respeito (Código de Organização Judiciária do Estado (COJE), Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN), Estatuto do Servidor da Justiça, Regulamento da Secretaria do TJ, Regimento Interno do TJ); h) subordinação dos interesses individuais aos gerais através de firmeza, exemplos, acordos e supervisão; i) estabilidade e manutenção de pessoal: necessária ao desenvolvimento de habilidades; j) espírito de união: harmonia como base de fortificação; l) controle e jurisdição: procedimento correcional e de inspeção ordinário e extraordinário. A inspeção é rotina para acompanhamento e controle do serviço judiciário de primeiro grau.

A informação, mais do que nunca, é a chave do poder no mundo. Sendo assim, o administrador monocrático busca o seu controle como forma de manutenção do “status quo”, não permitindo que a informação seja disseminada pela organização. O supervisor do departamento não divulga os resultados de reunião com a alta direção da organização como forma de manter o “status” de relacionamento com o poder e dar a impressão de ser o mais capaz, o mais competente e indispensável. Daí a inferência de que o chefe necessita de sala individualizada, carro especial, de que é tão especial que tem uma relação sagrada com o trabalho, o que legitima sua posição hierárquica e o qualifica para ocupá-la.

2.4 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

Na perspectiva de Max Weber (1944), o poder deriva do conhecimento dos meios de produção tanto quanto de sua propriedade, enquanto organizações se diferenciam em termos de habilidades pessoais para controlar os métodos de produção, influenciadas por

relações técnicas de produção. Ele enfatiza formas de identificação e representação nas quais os membros da organização utilizam o poder. Para ele, os membros da organização têm criatividade e discrição no uso do poder dos três tipos de dominação.

Na burocracia de Weber (1944), a autoridade deriva de normas racionais-legais. As normas são legais e conferem à pessoa investida de autoridade e poder de coação sobre os subordinados, colocando a sua disposição os meios coercitivos de impor disciplina. Essas normas são escritas e exaustivas, descrevendo todas as relações de autoridade, dentro do sistema, de forma racional e precisa. Deve-se ainda salientar o caráter hierárquico da burocracia, "um sistema firmemente organizado de mando e subordinação mútua das autoridades, mediante supervisão das inferiores pelas superiores, sistema esse que oferece ao subordinado a possibilidade de apelar da decisão de uma autoridade inferior a uma autoridade superior" (Weber *apud* Motta, 1986, p. 31).

Segundo Weber (*apud* Etzioni, 1973), as organizações estabelecem normas e precisam impô-las, dão ordens que devem ser obedecidas, a fim de haver eficiência em seu funcionamento. A qualidade da burocracia está na sua segurança e efetividade. Assim, o cumprimento das regras e normas é recompensado e o não-cumprimento é punido, como na prestação jurisdicional, em que a execução da sentença é a completa manifestação da punição pelo rompimento com as regras estabelecidas para o convívio social. Aqui, o exercício do poder é legitimado por aqueles que a ele estão submetidos, quando os padrões de comportamento estabelecidos obedecem a valores respeitados pelos subordinados.

Urwick, como Fayol (*apud* Chiavenato, 1993), também centrou seus princípios na especialização do trabalho, na autoridade claramente definida, conhecida e reconhecida por todos, na amplitude administrativa em que existe um número ótimo de subordinados e na definição de deveres, autoridade e responsabilidade de cada cargo e suas relações, em documento escrito e divulgado a todos. No Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado, tem-se a definição de sua existência, nos seus artigos 1º e 2º:

> "art. 1° - este Regimento dispõe sobre o funcionamento do Poder Judiciário, estabelece a competência de seus órgãos, regula a instrução e julgamento dos processos e recursos que lhe são atribuídos pelas leis e institui a disciplina de seus serviços; art.2° - Ao Tribunal compete o tratamento de 'egrégio' e os seus integrantes usarão, nas sessões públicas, vestes talares".

Quanto mais complexo o sistema organizacional, maior a necessidade de hierarquia que vai além da necessidade de unidade de comando ou considerações relativas à

autoridade: a transmissão da informação a exige para que seja eficaz. Simon (*apud* Chiavenatto, 1993) diz que a organização terá a forma hierárquica quando o ambiente da tarefa for complexo em relação à capacidade de resolver problemas e à comunicação entre seus membros, o que se adequa perfeitamente à organização em estudo. (ver Anexo 1)

Segundo Herbert Simon (*apud* Motta, 1986), a estrutura organizacional é função da localização das decisões, atribuições de autoridade para decidir de cada um. A distribuição vertical dessas atribuições definirá o grau de descentralização de uma organização. Ao estudar essa descentralização, preconiza que ela deve ser adequada porque decisões diferentes devem ser tomadas por níveis diferentes, sendo a hierarquia a solução para as complexidades.

Motta (1986, p. 93) também analisa as vantagens da centralização ou descentralização de forma escorreita. Parte das vantagens da centralização, dizendo que "as decisões mais importantes são tomadas por pessoas mais capazes", porque, em princípio, são as mais competentes que estão na cúpula e, conseqüentemente, obtém-se a vantagem da necessidade de menor número de administradores de alto nível (ver Anexo 1). Porém, em uma sociedade suscetível a rápidas mudanças, surge de forma flagrante a questão da influência da centralização das decisões e da disposição hierárquica do poder, em que superiores controlam e coordenam inferiores em função do cargo, e não da especialidade, para a eficácia da organização.

Outro aspecto a ser considerado é que do desequilíbrio entre a autoridade e a capacidade surge o conflito. Thompson (1976) define que a hierarquia monocrática está em extinção nas organizações, uma vez que há um crescente aumento de poder dos que detêm o conhecimento. Donde os administradores, inseguros com o enfraquecimento do sistema de autoridade, reforçam sua posição em detrimento dos objetivos da organização.

2.5 O COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O comprometimento com a organização é condição "sine qua non" na organização atual, quer exista de forma espontânea, ou não. Os mecanismos de controle sobre os indivíduos e sobre os resultados dos processos são tão intensos que dificilmente alguém não é "comprometido".

A burocracia – em sua essência - exerce pressão sobre o funcionário para que tenha um comportamento metódico, prudente e disciplinado. Essa disciplina somente é alcançada se os padrões estabelecidos têm base em sentimentos de dedicação dos funcionários aos deveres burocráticos. Assim, a eficácia da burocracia depende da internalização de atitudes e sentimentos apropriados.

Essa internalização, estimulada pelo formalismo dos procedimentos, leva à transferência da identificação do burocrata com os fins da organização para a identificação com os meios exigidos pelas normas. A submissão à norma – transformada em fim em si mesma – desloca os objetivos da organização conduzindo à rigidez de comportamento do funcionário e à dificuldade no trato com o público, cliente da burocracia. Paralelo à despersonalização, tem-se o desenvolvimento do "esprit de corps", autodefesa do grupo burocrático frente à sociedade.

O integrante do PJ – magistrado ou servidor - é estimulado ao cultivo da segurança do conforto dado pela obediência aos regulamentos, tendo reprimidas todas as possíveis iniciativas. Assim, a emergência da burocracia está explicada pela busca da eficiência, constrangendo o indivíduo ao completo comprometimento com a organização. Assim,

> "a precisão, a rapidez, a univocidade, o caráter oficial, a continuidade, a discrição, a uniformidade, a rigorosa subordinação, a redução de fricções e de custos materiais e pessoais são infinitamente maiores em uma administração severamente burocrática" (Weber *apud* Motta, 1986, p. 49).

Essa precisão existe na medida em que cada um sabe exatamente a sua função, os objetivos a serem buscados por si e pela organização; a rapidez, já que a tramitação de ordens está previamente definida e conhecida; a univocidade, porque cada subordinado presta contas a um chefe, sem conflito de ordens; o caráter oficial, porque são investidos na função, oficial e formalmente, possuindo então autoridade e gerando comunicações escritas e assinadas; a continuidade, já que impessoalmente a organização não depende de pessoas, mas de funções a serem exercidas por alguém capacitado; a discrição fazendo parte da ética do administrador; a uniformidade no exercício dos cargos, uma vez que há extrema precisão na descrição de cada um; a redução de fricções por clara definição das áreas de autoridade e responsabilidade; a redução de custos de materiais e pessoais é a consubstanciação da eficiência gerada pelas anteriores.

Por outro lado, no movimento do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) (Chiavenato, 1993), que previa um planejamento de mudanças para toda a organização, como meio de agir ante a constante e rápida mutação do ambiente e sua conseqüente interação com ele, percebeu-se questões importantes que impediam o comprometimento do indivíduo com a organização, como, por exemplo, a divisão e fragmentação das tarefas, a restrição da comunicação pela existência de unidade de comando, a imutabilidade de funções e a inviabilidade de concerto entre as metas organizacionais e as pessoais de desenvolvimento.

O conceito pluralista e multifuncional da organização moderna encerra um equilíbrio entre a autoridade hierárquica e a atividade do conhecimento de forma a se auto-regularem e atingirem os objetivos de rápida adequação ao mercado futuro. Segundo Thompson (1976), a hierarquia é contrária à criatividade e à inovação, e a burocracia não sobrevive nos dias de hoje porque não absorve mudanças e inovações.

2.6 O MOVIMENTO DA QUALIDADE TOTAL POR SEUS TEÓRICOS

O Controle de Qualidade Total é um método de gestão criado pelos norte-americanos e desenvolvido pelos japoneses. Após a Segunda Guerra Mundial, a indústria japonesa encontrava-se numa situação crítica, demandando soluções originais e inovadoras. A produção em massa fordista da concorrência americana, a falta de matérias-primas e uma profunda crise financeira eram o desafio dos japoneses para sobreviverem no pós-guerra. Deste contexto nasce o Sistema Toyota de produção, com a produção dos tipos de unidades necessárias, no tempo e na quantidade necessários. Surge, assim, o “Just-in-Time”, um sistema flexível capaz de dar vazão a certa variedade de produtos com fluidez baseada no sistema “kanban” de informação, controlando harmoniosamente as quantidades de produção de todos os processos (Womack, Jones & Roos, 1992).

Ao difundir suas idéias de Qualidade Total, Deming (1990) buscou preservar o indivíduo como principal elemento dos processos, dizendo ser ele essencial para se alcançar resultados efetivamente desejados e que, mais do que pretender que cada um dê o melhor de si, é preciso que o indivíduo saiba o que fazer e por que o fazer. Ao procurar descobrir o que os clientes desejam e estudar a melhoria dos projetos dos produtos e dos

processos de produção, alcançar-se-ia a qualidade do produto de forma insuperável junto com o controle estatístico do processo.

Nesse modelo, a administração está atrelada ao bem-estar da organização na estipulação de políticas para o futuro: proporcionando empregos e derrubando barreiras que impedem o trabalhador de desfrutar do direito inalienável de se orgulhar de uma tarefa bem-executada. Assim, segundo esse modelo, administrar supõe o conhecimento das inter-relações e interdependências existentes entre os diferentes componentes do sistema constituinte da organização e entre as pessoas que nele atuam na busca de um único objetivo. Pelo método, parece ser importante que todos os indivíduos que participam do sistema contribuam para melhorá-lo, aumentando o prazer no trabalho, sendo divulgada a máxima de que a organização é fruto da cooperação que se realiza na maior interdependência entre os componentes do sistema, portanto necessitando de maior comunicação.

A Teoria do Saber Profundo de Deming (1997) engloba quatro aspectos: sistema, variabilidade, conhecimento e psicologia. Diz ele que sempre existe variabilidade entre pessoas, nos produtos e serviços, nos processos; que é necessário compreender-se a capacidade de um processo, em que medida uma mudança específica em um processo ou procedimento irá melhorar o "output" futuro. Afirma que é possível chegar-se a um processo estável sob controle estatístico, apesar de sofrer reações do ambiente, diferentemente do preconizado na teoria contingencial, desde que as previsões sobre os "outputs" sejam reconhecidas.

A Qualidade Total enfoca o indivíduo, a equipe, a liderança, o processo decisório e a tarefa, sintetizando as necessidades do mercado atual em redução de custos, confiabilidade do produto e inovação.

2.6.1 A Tarefa e o Indivíduo

As pessoas são diferentes umas das outras, aprendendo de maneira e com ritmos diferentes, mas todas têm necessidade inata de auto-estima e respeito. O indivíduo tem o direito inato de ter prazer na execução da tarefa, para o que contribui a motivação intrínseca (Deming, 1997). O autor relaciona a motivação do indivíduo com a tarefa, dizendo que o objetivo do homem não estaria no recebimento de notas e medalhas, no

desempenho e na graduação no trabalho (zero defeito), isto é, na motivação extrínseca neutralizadora da motivação intrínseca. O pagamento não é motivação intrínseca, porque a pessoa tenta proteger o que tem, não tendo prazer em aprender.

Tem-se, em algumas organizações, a avaliação de desempenho ou classificação por mérito concentrada no produto final, e não na liderança, que paga pelo que se obtém, que obtém o que paga, implicando efeito contrário. Segundo Deming (1997), a preservação da própria vida é a maior motivação no sistema de avaliação dessas organizações, levando a uma grande perda para a organização. Ela recompensa quem sai bem dentro do sistema; não recompensa a tentativa de melhorar o sistema. Alimenta-se o desempenho a curto prazo, introduz-se o medo, termina-se com o espírito de equipe, fomenta-se a rivalidade. Para ele, as pessoas se tornam amargas, oprimidas, desesperadas, sentindo-se inferiores, incapacitadas para o trabalho. A avaliação é injusta porque atribui ao indivíduo de um grupo o que pode ser totalmente devido ao sistema. Deming (1997) diz ser essencial o desenvolvimento do verdadeiro entusiasmo e envolvimento na formação do conceito de qualidade para a organização, em cuja avaliação ninguém é culpado ou penalizado por um desempenho que não possa controlar. A violação desse princípio levaria à frustração e à insatisfação com o trabalho e à redução da produção.

Segundo Deming (1997), ter qualidade significa que o desempenho apresentado satisfaz aquele que espera o serviço ou produto e que o indivíduo se orgulha do seu trabalho, donde o resultado em cadeia: custo mais baixo, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes, mais emprego. Em estudos que realizou, ficou comprovado que a produtividade aumenta com a diminuição da variabilidade, havendo, portanto, necessidade de controle dos processos para se atingir os objetivos da organização.

Para se chegar a esse controle, o uso da abordagem científica difunde-se. Cada processo é cuidadosamente descrito, os problemas são identificados, as causas essenciais dos problemas determinadas por meio de minuciosa pesquisa, e são criados novos sistemas à prova de erro e os processos submetidos a controle estatístico.

No controle da qualidade, avalia-se o desempenho real do produto, compara-se o desempenho real com as metas estabelecidas e atua-se sobre a diferença. O conceito de controle é manter o “status quo”, ou seja, manter o processo planejado em seu estado planejado a fim de continuar obtendo os resultados operacionais atuais. Com a busca de

melhorias, os processos são executados de modo cada vez melhor. A produtividade aumenta cada vez que o desperdício e a ineficiência diminuem, crescendo a participação no mercado e o retorno de investimentos.

Segundo Deming (1997), temos que um terço do que se fabrica consiste em refazer o que foi feito anteriormente devido a deficiências de qualidade, e que os dois erros mais freqüentes na melhoria de processos são: aqueles em que a causa especial é tratada como comum e aqueles em que a causa comum é tratada como especial. Assim, o procedimento de trabalhar junto ao fornecedor para melhoria dos "inputs" e diminuição dos custos, baseado em lealdade e confiança de longo prazo, é implementado de forma definitiva. Aquilo que está dentro das especificações é declarado conforme e o que não está é declarado não-conforme. A qualidade deve ser medida analisando-se três fatores participantes: o produto em si, o usuário e como ele usa o produto, as instruções de uso e treinamento do cliente. O princípio a ser observado é de que quanto mais tempo um erro permanece sem correção, maior o custo para corrigi-lo.

Na trilogia de Juran (1988), especificam-se três processos de gerenciamento para a qualidade dos processos: planejamento, controle e melhoramento.

No planejamento da qualidade, determina-se quem são os clientes, suas necessidades, desenvolvem-se produtos que respondam às necessidades dos clientes e processos que produzam as características do produto e transferem-se os planos para as forças operacionais.

No controle da qualidade, avalia-se o rendimento real, compara-se com o objetivo e atua-se sobre a diferença, sendo que toda a equipe processadora conduz um processo gerador de um produto, isto é, desempenha três funções: a . fornecedor (inputs) = informações, bens e serviços; b. processador (produção) = execução de várias atividades gerenciais e tecnológicas para conversão em produtos; c. cliente (outputs) = recepção de produtos.

A aplicação da tripla atuação de cada equipe pode ser bastante complexa, na medida em que aumenta o número de fornecedores, "inputs", processos, "outputs" e clientes.

2.6.2 A Tarefa e a Equipe

Na gestão da qualidade, os melhores esforços não bastam; isoladamente não adianta cada um fazer o melhor que pode. Não há nada que substitua a equipe e o bom líder. O trabalho em equipe é uma necessidade crucial na organização como um todo. Exige que um compense com sua força a fraqueza do outro e que todos usem sua inteligência para aguçar a dos outros. Assim, todos os membros de uma equipe têm oportunidade de contribuir com idéias, mas o consenso deve prevalecer. Uma boa equipe tem memória social; ela tem uma tarefa, uma meta; as equipes são harmônicas, e todos estão envolvidos com tudo.

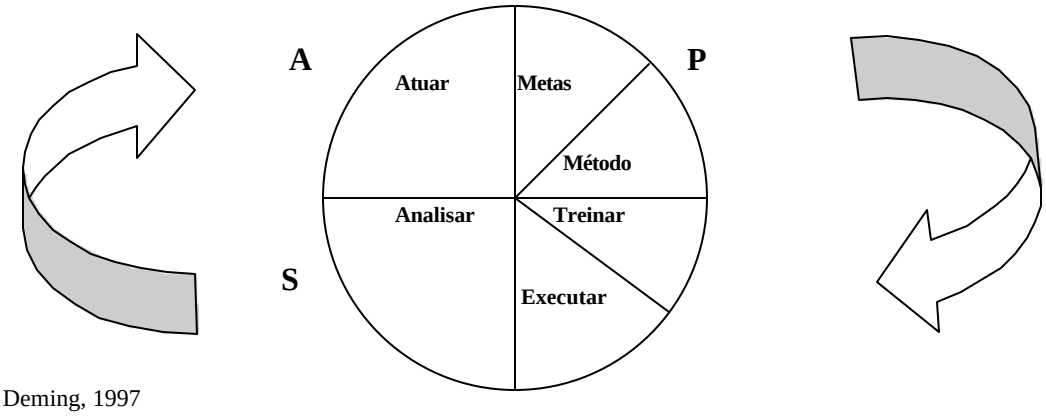
O bom desempenho de uma equipe parece resultar em ajuda à organização, mas conduz a resultados menos tangíveis para o indivíduo. É importante em uma equipe se definir "quem faz o quê" para o alcance do objetivo único do grupo, sendo o processo de gerenciamento adequado, onde cada homem e cada mulher compreenda, acredite e torne-se parte de tudo isso. A flexibilidade e multifuncionalidade é estimulada quando cada membro da equipe pode executar diferentes tarefas em permanente busca de melhoria.

Os grupos chamados de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) nasceram no Japão, mas têm uma formatação completamente diferente daqueles do Ocidente. No Japão, são organizações informais em que o administrador é somente um assessor ou consultor. Os temas das reuniões são definidos pelos trabalhadores, podendo acontecer dentro do expediente, nos intervalos ou depois, e as recompensas por projetos inovadores são distribuídas entre todos os empregados. Já no Ocidente, são organizações formais, em que o administrador indica facilitadores e propõe temas e projetos. As reuniões duram horas, e as recompensas por sugestões é dada ao autor, ao indivíduo (Masiero, 1994) .

O ciclo do PDSA (Deming, 1990) é a essência da Qualidade Total: planejar (P=plan), executar (D=do), estudar (S=study) e atuar (A=act) corretivamente. Em qualquer situação, em qualquer fase do processo, deve-se permanentemente acionar esse ciclo, com o objetivo de retomar o curso, evitando que erros gerem maiores custos para a organização. Assim, o planejar significa estabelecer modificações, ou teste, para aperfeiçoamento; o executar, implementar a mudança ou teste; o estudar, a seguinte etapa, consiste em analisar os resultados alcançados em relação ao planejado e definir as lições aprendidas; e o atuar,

adotar a mudança ou abandoná-la e recomeçar o ciclo. O Ciclo PDSA adequa-se ao processo de aprendizagem organizacional, devendo ser acionado para a melhoria de produtos. O diagrama representa as etapas a serem desenvolvidas de modo contínuo, indefinidamente.

Fig. 4 – Ciclo PDSA



Fonte: Deming, 1997

2.6.3 A Tarefa e a Liderança

Para Feingenbaum (1983), a liderança para a qualidade está no gerenciamento contínuo. A organização é um sistema aberto, em que o indivíduo é líder quando interage com consciência das diferenças pessoais e as utiliza para otimizar habilidades e inclinação de todos. O aprendizado é diferente e tem velocidades diferentes entre os indivíduos. O líder tem obrigação de introduzir mudanças que gerem melhorias em seu sistema gerencial. Não é suficiente que a direção se dedique à qualidade e à produtividade: ela precisa saber o que é preciso fazer. Não basta apoio, é preciso agir.

É preciso restabelecer valores individuais e logicamente as complexidades das interações de pessoas e do mundo que as cerca. O líder ajuda a liberação da potência das capacidades humanas contidas na motivação intrínseca; ao invés de competição por nota alta, classificação por mérito, a busca deve ser por cooperação. Com cooperação, tem-se maior inovação, mais ciência aplicada, mais tecnologia, mais e melhores serviços, maior recompensa material para todos.

Uma das ferramentas mais importantes da liderança são os cálculos que mostram a relação entre os defeitos, custos e erros que derivam do sistema (responsabilidade da administração) e os que são atribuídos ao pessoal encarregado da tarefa.

Para administrar é preciso liderar. Para liderar, é preciso entender o trabalho pelo qual o líder e seu pessoal são responsáveis. Um administrador novo, para poder liderar e administrar com melhorias, tem de aprender. É fácil um novo administrador abstrair sua necessidade de aprender e sua responsabilidade, dirigindo seu foco de atenção para os resultados, administrando o produto. Essa priorização de resultados não é um modo eficiente de melhorar um processo.

Segundo Deming (1997), os recursos humanos são o bem mais valioso da organização, e a contratação, treinamento e promoção de todos é responsabilidade da empresa como um todo. O líder deve estimular o trabalho direcionado para metas compartilhadas da empresa através do preenchimento das necessidades humanas de se satisfazer e se auto-realizar no trabalho. É necessário o compromisso com o bem-estar pessoal dos trabalhadores para despertar o seu interesse pela produtividade, pela qualidade de seu produto e serviço.

Enquanto os líderes assumirem o crédito pelo sucesso e culparem o trabalhador pelo fracasso, a baixa e insuficiente produção de bens continuará sem solução. O objetivo da liderança é melhorar o desempenho do sistema homem-máquina e dar orgulho às pessoas pelo trabalho que fazem, por meio da redução da variabilidade do sistema e do treinamento para melhor desempenho do indivíduo.

2.6.4 O Indivíduo e o Processo Decisório

Numa visão ideal, a responsabilidade pelo controle do sistema deveria ser de indivíduos e da autoridade. Para isso, é necessário que as metas e o desempenho real sejam divulgados a todos, resultando num processo decisório horizontal. Mas o controle da qualidade é executado por meios não-humanos e pelas pessoas. Na base operacional, temos os não-humanos, à prova de falhas (!) e automatizados; a seguir, temos uma pirâmide de controles: pelos altos gerentes, pelos supervisores, pela mão-de-obra. Define Deming (1990) que o grau de responsabilidade pelos resultados deve estar ligado ao grau de controlabilidade sobre o processo. O “feedback” é fundamental para o controle, mas

implica planejamento para fornecer às forças operacionais os meios de aplicar esse "feedback" a situações específicas de controle.

Esse processo decisório de controle está baseado em fatos e dados. Assim, a alta gerência não deve mostrar reações negativas quando os fatos forem apresentados pelos subordinados (Ishikawa, 1993). Se o indivíduo é treinado na coleta e análise dos dados, pode tomar decisões com delegação do controle sobre o processo. A separação do planejamento da execução do sistema Taylor deve ser substituída por várias opções: autocontrole, auto-inspeção, equipes de autodireção (Juran, 1988).

Assim, para Deming (1997), o líder tem três fontes de poder: autoridade do cargo, conhecimento e personalidade e poder de persuasão, que deveriam ser utilizadas para desenvolvimento da equipe com que trabalha. Ele lidera, e não supervisiona, e o enfoque em resultados é substituído por liderança com capacidade e poder de atuar no processo.

2.6.5 O Indivíduo e o Comprometimento

O indivíduo deve ser estimulado e valorizado a partir de sua contribuição para a inovação no alcance dos objetivos da organização. Qualquer um pode-se perguntar o que realizou para aumentar seus conhecimentos e sua capacidade profissional e como progrediu em sua formação para obter maior satisfação em sua vida, se a tarefa realizada e entregue foi melhor concluída que a anterior, se os erros ocorridos são os mesmos já detectados.

A gestão pela qualidade total é uma estratégia que requer o compromisso de todos para com a excelência (Feigenbaum, 1983), necessitando a melhoria do processo de uma melhor alocação do esforço humano, incluindo seleção de pessoal, treinamento, remoção de barreiras ao orgulho pelo trabalho bem-feito.

Os 14 Princípios de Deming, elaborados ao longo de seu trabalho "Out of Crisis" (1990), formam a espinha dorsal da Qualidade Total como modelo de gestão e podem ser sintetizados assim:

1. Constância de propósitos para melhoria através da inovação com alocação de recursos e treinamento a longo prazo;

2. Não-aceitação dos níveis de erros, de material inadequado, da não-aceitação de pessoas engajadas sem saberem em que consiste o trabalho e com medo de perguntar;

3. Não-dependência da inspeção em massa quando a rotina de inspeção é planejamento de defeitos;

4. Relação de longo prazo entre fornecedores e organização baseada na lealdade e na confiança;

5. Melhoria no sistema de serviço através de planejamento, especificações e testes.

6. Instituição de treinamento planejado para que as pessoas aprendam de diversas maneiras;

7. A instituição de liderança, e não da supervisão;

8. Afastamento do medo porque não há busca de culpados, mas de causas para existência de um processo fora de controle;

9. Estímulo ao rompimento de barreiras para que os diversos setores de pessoal saibam que são clientes uns dos outros;

10. Eliminação de exortações e metas para a mão-de-obra, porque nem sempre se tem a certeza sobre a qualidade dos insumos recebidos, dos instrumentos à disposição;

11. Supressão de quotas numéricas porque quotas são incompatíveis com melhoria contínua;

12. Única meta numérica a ser colocada diante do pessoal é aquela relativa à sobrevivência;

13. Introdução de administração participativa, participação nos resultados, qualidade de vida profissional tem continuidade na introdução das sugestões recebidas;

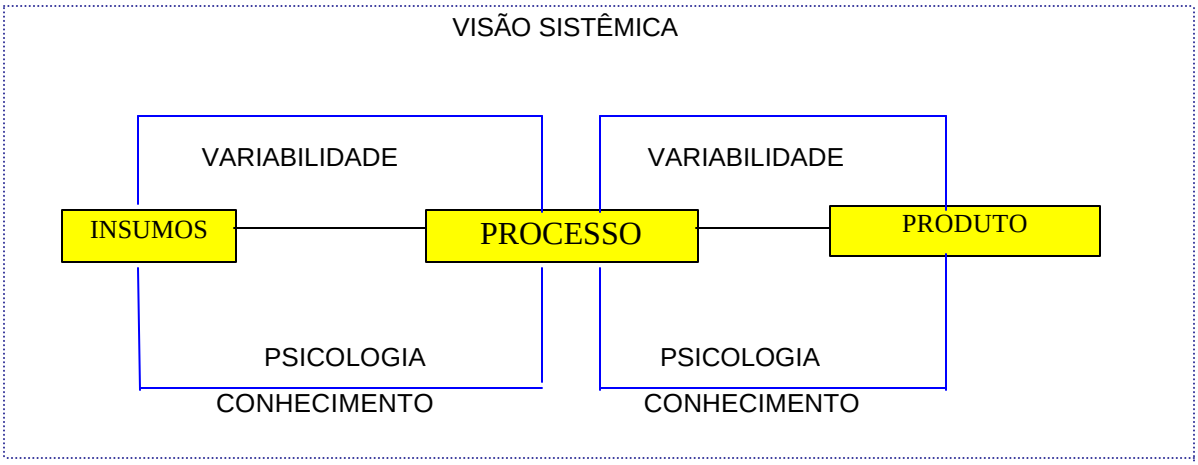
14. Estímulo à formação e auto-aprimoramento, tendo todos responsabilidade pelo aprimoramento contínuo.

Ao final de suas pesquisas, Deming (1997) conclui que o investimento maior de uma empresa deve ser em seus recursos humanos, para que esses encontrem os meios de satisfação e realização pessoal, o que leva a uma empresa competitiva no mercado mundial. Diz ele que é necessária a cooperação de todos os integrantes da organização para alcançar a transformação, cujo caminho é o sistema do Saber Profundo composto de quatro partes relacionadas umas com as outras: reconhecimento de um sistema que engloba fornecedor, insumos, ambiente interno e externo, cliente interno e externo, produto;

existência de variabilidade de ambiente, pessoas, processos e produtos; a teoria do conhecimento que prevê resultados futuros, mediante revisão sistemática e extrapolação de dados com base na observação do passado; e a psicologia, que ajuda a compreender as pessoas e suas interações e qualquer sistema de gerenciamento (Deming, 1997).

Assim, em qualquer processo, as quatro partes devem ser levadas em consideração pelo administrador para obtenção de um melhor produto, como ilustrado na figura abaixo:

Fig. 5 – Processo de transformação baseado no Saber Profundo



Fonte: Elaborado pela autora com base na teoria

III – O PODER JUDICIÁRIO: ORIGENS, FINALIDADE E ESTRUTURA

3.1 PODER JUDICIÁRIO: UM PODER DA REPÚBLICA

Ao se analisar, no contexto deste estudo, a implantação de um Plano de Gestão pela Qualidade Total, é imperativo que se situe o Poder Judiciário, sua formação, como ela surge no mundo ocidental, quem são seus atores, de onde vêm, que papel desempenham e por que o desempenham de determinada forma. O que serve de substrato para as diferentes atitudes e comportamentos de servidores e magistrados está consolidado nos valores e crenças dessa cultura organizacional, enraizados na própria história do homem ocidental.

Sabe-se que o Poder Judiciário tem a missão de prestar a tutela jurisdicional a todos e a cada um, conforme previsão legal garantida pela Carta Constitucional. Mas foi longa a caminhada do homem para ter, na sociedade, Juízes que aplicassem imparcialmente a lei, resultando dessa trajetória algumas disposições que definiram as garantias fundamentais do cidadão na sociedade ocidental. O Estado liberal desenvolveu-se em torno de alguns princípios básicos, tais como o equilíbrio entre os Poderes, a certeza jurídica e a garantia dos direitos individuais, constitucionalidade e legalidade, hierarquia das leis e distinção entre atos de império e atos de gestão, autonomia da vontade e liberdade contratual.

Na Idade Média[2], no aparelho do Estado judiciário, houve a substituição do tribunal arbitral, em que se chegava ao fim dos litígios por mútuo consentimento[3], por um conjunto de instituições estáveis, em que há a intervenção autoritária e dependente do poder político. Isso acontecia por meio de mecanismos como: multas, confiscos, seqüestros de bens e quando fazer justiça era lucrativo. Depois do desmembramento do estado carolíngio, a justiça torna-se para os senhores um meio de coerção, apropriação e fonte de riqueza, fazendo parte da renda feudal. O funcionamento da justiça inverte-se: o que tinha sido um direito para os que estavam sob a jurisdição de alguém (direito de pedir justiça) e um dever para os árbitros (obrigação de demonstrar poder político, religioso e sabedoria) torna-se um direito (lucrativo) para o senhor e obrigação (dispendiosa) para os subordinados (Foucault, 1979).

No século XIV, o enfrentamento de revoltas de camponeses e moradores das cidades levou à procura de apoio em um exército, em um sistema fiscal central, surgindo daí a figura dos procuradores do rei, as diligências judiciárias, uma justiça centralizada: um embrião do estado judiciário que controlava as justiças feudais com seu sistema fiscal. Essa ordem "judiciária" surge como expressão do poder público: árbitro neutro e autoritário para resolver "justamente" os litígios e assegurar "autoritariamente" a ordem pública.

No Estado moderno constitucionalmente definido, o Poder Judiciário é um dos três Poderes do Estado, e sua função sempre foi a judicante, mesmo em sua configuração embrionária. Com a complexidade das relações jurídicas, com seu aumento quantitativo, a prerrogativa do monarca de "dizer o direito" foi passada a um corpo de profissionais – a magistratura. Outro fator que contribuiu para o deslocamento do exercício da judicatura foi a segurança das partes, a garantia dos direitos subjetivos do indivíduo por intermédio do direito de recorrer. Se prolatada a sentença pelo monarca, uma vez que sua infalibilidade era dogma, não haveria apelação. Mas, se fosse deferida a funcionários do rei a competência para julgar, a Coroa teria o privilégio de, num segundo momento, pôr fim à demanda, desde que interposto recurso pelas partes.

---

[2] A descrição da evolução do Poder Judiciário está baseada em Focault, *Microfísica do Poder (1979)*

[3] Hoje há uma tentativa de volta a esse tipo de solução dos litígios por meio dos Tribunais Arbitrais e dos Juizados Especiais (Lei n. 9.099/95) em que se procura, sempre que possível, um acordo entre as partes em causas de menor complexidade e valor "quarenta vezes o salário mínimo".

No século XVIII, a necessidade de segurança, confiança no governo e previsão econômica da burguesia ascendente levou à imposição da valorização da ordem legal-racional, isto é, do primado do direito formal.

> "A justiça penal não foi produzida nem pela plebe, nem pelo campesinato, nem pelo proletariado, mas pura e simplesmente pela burguesia, como um instrumento tático importante no jogo de divisões que queria produzir (...) O tribunal arrastando consigo a ideologia da justiça burguesa e as formas de relação entre juiz e julgado, juiz e pleiteante, que são aplicadas pela justiça burguesa, parece-me ter desempenhado um papel muito importante na dominação da classe burguesa" (Foucault, 1979).

Constata-se que a característica de enfraquecimento das concepções naturais de justiça e dos mecanismos de controle social baseada na tradição, no período anterior à Revolução Francesa, é substituída pelo "império do direito": âmbito de uma administração dirigida em conformidade com as leis, com normas previamente conhecidas e editadas com neutralização máxima da subjetividade inerente a cada norma e decisões com um mínimo de previsibilidade.

As funções do Poder Judiciário passam pela exata compreensão do Estado democrático moderno, de seu desenvolvimento, de suas ideologias em diferentes épocas e das exigências atuais. "A opinião pública, através de seus órgãos, que a técnica aperfeiçoa e multiplica, é apontada como um poder paralelo ao do Estado" (Sá, 1959, p.72). Resulta daí que não mais se permite ao Judiciário restringir-se aos limites do dogmatismo, sendo mero agente estatal da aplicação e interpretação das leis, focalizando sua atividade através do prisma do individualismo, quando a sociedade se tornou mais complexa e exige novas posturas na solução de litígios antes não cogitados, modificando o seu papel político e a sua função social frente a um cenário de tensões, antagonismos e contradições da sociedade capitalista contemporânea. O modelo atual privilegia a lei como fonte primária da regulação jurídica e racionalização social, o Estado como única fonte de direito, a norma como ponto de equilíbrio entre interesses conflitantes e Juízes como mero aplicadores dos padrões vigentes com uma ação interpretativa.

Assim, a função jurisdicional está na solução dos litígios, sendo necessário que o Juiz afirme a existência de uma vontade concreta da lei em relação a uma das partes do litígio, e a eficácia da prestação jurisdicional está na sua validade absoluta para não perdurar o

conflito e, na imutabilidade da sentença que produziu coisa julgada, a definição da função jurisdicional.

> "A dogmática jurídica, ao servir de instrumento para a interpretação/sistematização/aplicação do Direito, vai aparecer como um conjunto de técnicas de 'fazer crer' com as quais os juristas conseguem produzir a linguagem oficial do Direito que se integra com significados tranqüilizadores, representações que têm como efeito o de impedir uma problematização e uma reflexão mais aprofundada sobre nossa realidade socio-política" (Streck, 1998, p. 40).

No entanto, a existência do dogma jurídico, expressa no "dizer o Direito", não acarreta necessariamente a sua existência na prática; fica-se na formalidade de sua definição nas letras mortas das sentenças sem execução, donde questionamentos sobre a própria independência do Judiciário em fazer cumprir as sentenças, desembocando na chamada "crise do Judiciário".

A sociedade contemporânea reclama maior funcionalidade em sua estrutura e celeridade na prestação jurisdicional, o alargamento do acesso à Justiça, maior efetividade do processo e oportunidade de participação nas decisões. Assim, as questões ultrapassam a ordem jurídica, alcançando as mais vastas vicissitudes sócio-políticas. O corporativismo dos integrantes do Poder Judiciário e os considerados altos custos surgem como pontos sensíveis questionados. Reclama-se do Poder Judiciário uma adaptação às exigências sociais, sob pena de se tornar um órgão alienado e inútil, de se isolar do contexto sócio-político. Marx (*apud* Gruppi, 1980) dizia que a Justiça era o instrumento passivo das classes dominantes e que o cidadão era uma hipótese jurídica, uma forma jurídica. Não lhe cabe a responsabilidade pelas desigualdades sociais, mas é seu dever, em qualquer tempo, amparar os desprotegidos e distribuir a justiça.

Com a aceleração da transformação do Estado liberal em Estado assistencial ou Estado-providência, ativamente envolvido na gestão dos conflitos entre classes e grupos sociais, houve expansão dos direitos sociais e por eles a integração de maior número de trabalhadores nos círculos de consumo, antes totalmente fora do alcance. Daí os conflitos emergentes dos novos direitos sociais serem conflitos jurídicos a serem solucionados nos tribunais, significando litígios sobre trabalho, segurança social, habitação, bens de consumo. Tem-se também a integração da mulher no mercado de trabalho com o aumento dos rendimentos da família e com a mudança nos padrões de comportamento familiar, base

crescente de conflito. Essa situação se agravou no início dos anos 70 com a recessão econômica que se prolonga até hoje, levando à redução da capacidade de o Estado dar cumprimento aos compromissos assistenciais assumidos.

Para compensar a ineficiência do Estado, é preciso a participação e a colaboração da sociedade, que pode acontecer em dois momentos: na intervenção na hora da decisão; no controle sobre o exercício do poder. A participação manifesta-se de diversas formas: simples informação e tomada de consciência, reivindicação, consulta, co-gestão, realização dos serviços, intervenção nas decisões e controle. Assim como as empresas buscam inovações como meio de se manterem no mercado, o serviço público deveria objetivar a aprovação do público a quem presta serviço.

No estado de direito moderno, baseado em Rousseau, o poder pertence a homens iguais e deles deriva; nossa Constituição, em seu art. 1°, parágrafo único, traz que "todo poder emana do povo que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente". Mas o liberalismo não conseguiu suprir as exigências de uma sociedade moderna pluralista, e o intervencionismo estatal nas democracias sociais não conseguiu tornar efetivas as liberdades públicas. A sociedade moderna adquiriu consciência da insuficiência de um estado de direito meramente formal, no qual são insculpidas as garantias individuais no texto constitucional, sem, contudo, oferecer instrumentos eficientes e adequados a sua realização concreta. As relações sociais se fundamentam no indivíduo e na coletividade, na soberania e na liberdade daqueles sobre os quais ela atua.

O pensamento contemporâneo não extrai conclusões definitivas sob o risco de submergirem ante as transformações e a velocidade com que se operam, provocando uma crise de valores sem precedentes na História. A penetração dos meios de comunicação, a extrema mobilidade social traduzem-se no aparecimento de perspectivas duvidosas com relação ao futuro do homem e da sociedade.

Frente a essa realidade, insere-se o Poder Judiciário, realidade de uma sociedade que tem consciência da necessidade de maior reciprocidade, maior controle de sua parte, maior garantia das liberdades individuais e da realização da ordem jurídica. Constatam-se, porém, dificuldades na participação do indivíduo nessa nova sociedade, dificuldades percebidas já por Rousseau (*apud* Jouvenel, 1974, p. 317), ao dissertar sobre a adequação do indivíduo às normas, dizendo que "allí donde creyereis hacer reinar las leyes, serán los hombres

quienes reinarán". Assim, a legislação deve refletir a vontade da sociedade, seus valores e crenças, havendo sempre a supremacia do bem comum, do grupo social.

Em relação à autonomia administrativa, tem-se a possibilidade de o Judiciário organizar-se internamente, sem ingerência dos outros dois Poderes. Somente com a vigência da nova Carta Constitucional (1988), foi outorgada a esse Poder a sua autonomia financeira. Mas a experiência tem demonstrado que nem sempre o Legislativo e o Executivo são sensíveis às necessidades do Judiciário, tornando relativa a outorga de sua autonomia. Esse é um dos aspectos críticos e problemáticos da atualidade no Judiciário.

> "...temos a lamentar o baixo grau de compreensão dos demais Poderes do Estado relativamente à importância e às específicas necessidades da jurisdição – talvez por tratar-se de bem que, como o ar, só pode ter percebida a sua essencialidade quando ele falta" (Fabrício, 1997b).

Percebe-se existir uma autonomia financeira dependente de repasse de duodécimos, segundo estabelecido na Constituição Estadual do RS, em seu art. 156: "os recursos correspondentes às dotações orçamentárias destinadas aos Órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário e ao Ministério Público, incluídos os créditos suplementares e especiais, ser-lhes-ão entregues até o dia 20 de cada mês". Entretanto, não houve regulamentação desse artigo, o que acarreta uma contínua negociação de prazos de repasse a cada novo governo, a cada novo exercício. Ainda, por meio de sugestões como Conselho de Justiça e súmulas vinculantes, tenta-se exercer um controle administrativo e jurisdicional sobre o Judiciário.

Disso decorrente, afloram inúmeros problemas em relação à autonomia do Judiciário, a sua legitimação, ao escopo do processo como instrumento da jurisdição, ao controle judicial, à participação dos cidadãos na administração da Justiça, ao acesso dos indivíduos - consumidores do serviço público por ele prestado - à Justiça. Mas a organização Poder Judiciário – um Poder da República – representa para a sociedade a segurança de sua estabilidade e preservação de seus valores. A certeza da imparcialidade da decisão torna Juiz e jurisdicionado elos de uma mesma cadeia; aquele se conhece como decisor de litígios; e este, como receptor da decisão.

3.2 O PODER JUDICIÁRIO: SUA ESTRUTURA

O Poder Judiciário, no Estado federativo brasileiro, é bipartido, reconhecendo-se a dualidade da organização. Existe um Poder Judiciário federal, com seus diversos órgãos e

Justiças especiais, e um Poder Judiciário estadual, o que não implica dualidade de justiça. Os dois devem funcionar sem a fragmentarem jamais, na maior harmonia possível. De toda a forma, deverá haver dualidade de instâncias, possuindo cada uma magistrados e tribunais, representados por órgãos individuais ou colegiados. A dualidade de instâncias permite que, através da competência recursal, chegue-se a órgãos colegiados, que, pela sua estrutura, confirmam ou denegam as pretensões do interessado. No Estado federal, há a repartição de competências, realizada pela Constituição delimitando esferas de ação de suas partes integrantes: União e Estados-membros.

No Direito Constitucional brasileiro, o Judiciário é autônomo e, como os demais Poderes, mantém relações de equilíbrio e inter-relacionamento em atividades administrativas e políticas. Dois princípios mantêm esse equilíbrio: independência dos Juízes e subordinação destes ao direito.

O Poder Judiciário é exercido pelos seguintes órgãos: Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Tribunais Regionais Federais e Justiça Federal; Tribunais e Justiça do Trabalho; Tribunais e Justiça Eleitorais; Tribunais e Justiça Militares; Tribunais e Justiça dos Estados, Distrito Federal e Territórios (art. 92, Constituição Federal).

Segundo a Emenda Constitucional nº 22, de 07-01-98, o Tribunal de Alçada do RS foi incorporado ao TJ do Estado, passando os Órgãos do Poder Judiciário do RS a ser os seguintes: Tribunal de Justiça, Tribunal Militar, Juízes de Direito, Tribunais do Júri, Conselhos de Justiça Militar, Juizados Especiais e de Pequenas Causas, Juízes togados de jurisdição limitada.

O Estado do RS divide-se para a administração da Justiça Comum em distritos, municípios, comarcas e comarcas integradas[4]. Uma comarca pode ser constituída de um ou mais municípios, tendo a denominação do município-sede. Para efeitos de comunicação de atos processuais e realização de diligências ou atos probatórios, o TJ pode reunir duas ou mais comarcas, constituindo comarcas integradas.

O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul divide-se em dois graus de jurisdição. O primeiro grau (primeira instância) é representado por: Juizados Especiais Cíveis (antigos

---

[4] A constituição de nova comarca depende de: população mínima de 20 mil habitantes com 5 mil eleitores na área; volume de serviço forense de no mínimo 300 feitos por ano; receita tributária igual à exigida para criação de município no Estado. Pode haver desdobramento de juízos ou criação de novas Varas por proposição do TJ, quando for superior a 600 feitos por ano.

Juizados de Pequenas Causas) e Juizados Especiais Criminais, Comarcas do Interior do Estado, Comarca de Porto Alegre com cinco Foros Regionais; Juizado da Infância e da Juventude; Auditorias do Interior do Estado; e o segundo grau (segunda instância) por: Tribunal de Justiça, o incorporado Tribunal de Alçada e Tribunal Militar.

As comarcas são classificadas em três entrâncias: inicial, intermediária e final (Lei nº 8.838/89), de acordo com o movimento forense, densidade demográfica, renda pública, meios de transporte, situação geográfica e outros fatores sócio-econômicos. Os Juízes de Direito, em sua carreira, transitam por essas entrâncias.

3.2.1 O Servidor

O Poder Judiciário tem em seus quadros servidores - e a palavra já descreve a condição de "servir" a alguém - distribuídos em três categorias : efetivos (admitidos por concurso público), contratados por CLT e contratados em cargos em comissão.

O servidor atua nos serviços auxiliares da justiça, isto é, nos ofícios que integram o Foro Judicial e o Extrajudicial e também nas Secretarias do Tribunal de Justiça.

Os Ofícios do Foro Judicial compreendem: 1.Cartórios Privativos de Varas Criminais; 2. Cartórios Privativos de Varas Cíveis; 3.Cartórios Privativos de Varas Especializadas; 4.Cartórios Judiciais Não-Privatizados; 5. Cartórios de Distribuição; 6. Cartórios de Contadoria; 7. Cartórios de Distribuição e Contadoria.

Quadro 4 - Quadro Geral de Ofícios Judiciais

REGIME	NÚMERO DE OFÍCIOS
Cartórios Estatizados	495
Cartórios Privatizados	118

Fonte: Serviço de Cadastro da Corregedoria-Geral da Justiça/RS

Os Ofícios de Foro Extrajudicial têm como competência a lavratura de declarações de vontade e execução e de registros públicos, compreendendo: 1. Tabelionatos; 2. Ofícios de Registros de Imóveis; 3. Ofícios do Registro Civil das Pessoas Naturais; 4. Ofícios do Registro Civil das Pessoas Jurídicas; 5. Ofícios do Registro de Títulos e Documentos; 6.

Ofícios de Protestos Cambiais; 7. Ofícios dos Registros Públicos; 8 . Ofícios dos Registros Especiais; 9 . Ofícios Distritais.

Quadro 5 - Quadro Geral de Ofícios Extrajudiciais

Regime	Número de Ofícios
Cartórios Estatizados	07
Cartórios Privatizados	746

Fonte: Serviço de Cadastro da Corregedoria-Geral da Justiça

São três as categorias de servidores: servidor judicial, servidor extrajudicial e servidor de categoria especial – aquele que tem sua atividade não diretamente ligada à judicial.

Os servidores dos Foros Extrajudiciais estão ou sob regime oficializado ou sob regime privatizado de custas (Tabeliães, Oficiais Distritais e Oficiais de Sede Municipal).

Os oficiais e servidores dos Foros Judiciais são oficializados e os seus cargos isolados, de provimento efetivo, providos mediante concurso público. Os diferentes cargos são os seguintes com suas atribuições básicas: a. Escrivães – atribuição de zelar pelo movimento forense no serviço do cartório; b. Distribuidores – atribuição de distribuir os feitos pelos Cartórios; c. Contador – atribuição de contar salários, emolumentos e custas judiciais, expedindo guia de recolhimento ao Tesouro do Estado; d. Oficial Ajudante – com o Escrivão, Distribuidor ou Contador, tem a atribuição de praticar todos os atos de ofício; e. Oficial Escrevente – atribuição de auxiliar o Juiz na pesquisa de jurisprudência; f. Atendente Judiciário; g. Oficial de Justiça; h. Comissário de Menores; i. Comissário de Vigilância; j. Assistente Social Judiciário.

O quadro de servidores do PJ está assim distribuído por regime de emprego:

Quadro 6 - Quantitativo de servidores (1º e 2º graus)

Órgão	Efetivos	C. Comissão	CLT	Outros	Total
Tribunal de Justiça	606	174	299	19	1.098
Tribunal de Alçada	258	96	09	04	367
Tribunal Militar	30	18	-	29	77
Juizado Inf. e Juventude	12	03	118	-	133
Justiça Comum	4.035	-	565	-	4.600
Total	4.941	291	991	52	6.275

Fonte: Diretoria de Pessoal do Tribunal de Justiça do RS- Relatório Anual/1997

1. Analisando os dados do Quadro 6, observa-se que 78,7% dos servidores são efetivos, isto é, nomeados no cargo por concurso público, demonstrando uma clara tendência às normas constitucionais.
2. A seguir, uma análise dos Quadros 7 e 8, de distribuição do número de servidores em relação aos ofícios privatizados/estatizados e judiciais/extrajudiciais.

Quadro 7 - Quadro Geral de Servidores Judiciais por Regime (1º grau)

Regime	Número de servidores
Estatizado	3.517
Privatizado	124
CLT/Privatizado	601
CLT/Estatizado	607
TOTAL	4.849

Fonte: Serviço de Cadastro da Corregedoria-Geral da Justiça/RS

Quadro 8 - Quadro geral de Servidores Extrajudiciais por Regime (1º grau)

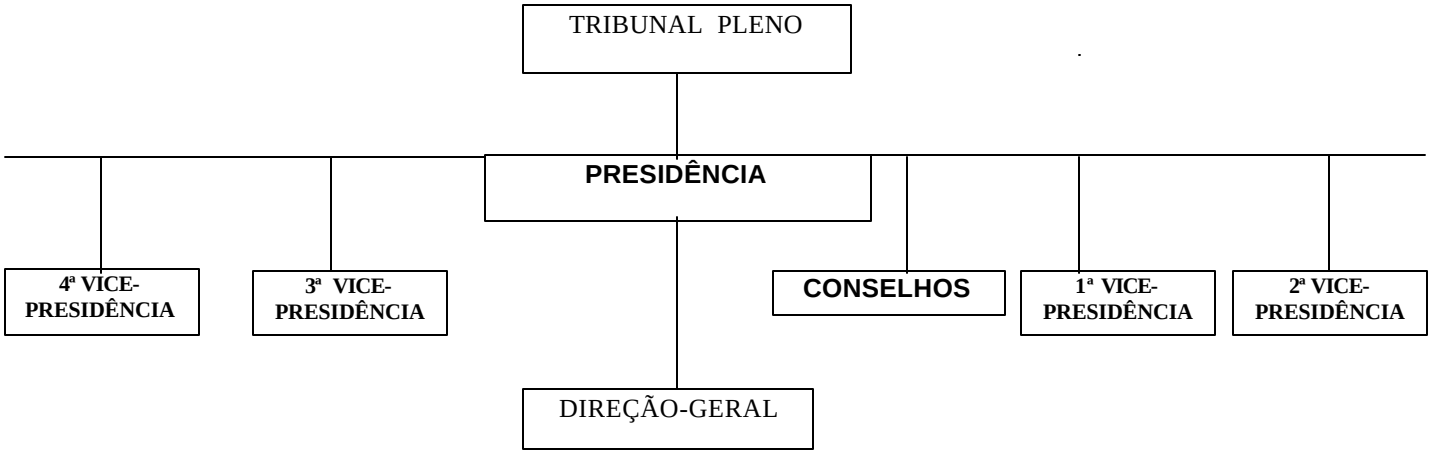
Regime	Número de Servidores
Estatizados	20
Privatizados	594
CLT/Privatizados	-
CLT/Estatizados	03
TOTAL	617

Fonte: Serviço de Cadastro da Corregedoria-Geral da Justiça/RS

3.2.2 Os Colegiados

O Poder Judiciário do RS, ao ter unificado sua segunda instância, com a extinção e subseqüente incorporação do Tribunal de Alçada pelo Tribunal de Justiça (Lei nº 11.133/98), sofre modificações em sua estrutura, passando a contar com mais duas Vices-Presidências (3ª e 4ª) com atribuições específicas. Assim, abaixo o novo organograma da Alta Administração do PJRS:

Fig. 6 - Organograma da Alta Administração



O Poder Judiciário do RS conta com seis Conselhos que, no exercício de suas atribuições, planejam, disciplinam, examinam e opinam sobre processos licitatórios, aplicam correições, definem políticas salariais, entre outras. São eles: Conselho da

Magistratura, Conselho de Comunicação Social, Conselho de Política Salarial, Conselho de Racionalização do Poder Judiciário, Conselho de Administração e Planejamento e Conselho da Qualidade.

3.2.2.1 O Conselho da Magistratura

Órgão maior de inspeção e disciplina, em primeira instância, e de planejamento da organização e da administração judiciária, em primeira e segunda instâncias, composto pelo Presidente do TJ, pelos 1º e 2º Vice-Presidentes, Corregedor-Geral e mais dois Desembargadores eleitos por dois anos. As atribuições também estão na Lei nº 9.159/90, AR 03/90 e 05/90, entre elas: determinar a instauração de sindicâncias e de processos administrativos; aplicar correições extraordinárias; avaliar propostas de políticas e de remuneração de pessoal; julgar em nível recursal as decisões administrativas do Presidente, Vice-Presidente, Corregedor-Geral, em matéria disciplinar.

3.2.2.2 O Conselho de Administração e Planejamento

Em 22 de março de 1991, o então Presidente do Tribunal de Justiça Des. Nelson Púperi assinou a Portaria nº 02/91, que criou o Conselho de Administração com o objetivo de reformular as atividades administrativas e financeiras do Tribunal, a fim de gerir os duodécimos repassados pelo Tesouro do Estado.

Esse Conselho devia examinar e opinar sobre os processos que tratam de aquisição de bens e serviços, locação de imóveis, obras e reparos, e todas as despesas levadas à consideração da Presidência e era composto por um Desembargador que o preside, pelo Diretor-Geral, pelo Subdiretor-Geral, pelos Supervisores da Diretoria de Orçamento, de Material, de Engenharia, Arquitetura e Manutenção, da Revista de Jurisprudência e Outros Impressos, de Pessoal, da Unidade de Informática e pela Secretária Executiva do Fundo de Reaparelhamento do Poder Judiciário.

Em Ato Regimental nº 01/98, de 30-06-98, foi alterada a denominação do Conselho de Administração, para Conselho de Administração e Planejamento, e a sua composição, passando a ser integrado por três Desembargadores titulares e dois suplentes. A participação nas reuniões do Conselho de chefias ou delegados dos seguintes órgãos: Direção-Geral; Diretoria de Orçamento; Diretoria de Engenharia, Arquitetura e Manutenção; diretoria de Informática; Diretoria de Material; Diretoria de Pessoal; Fundo

de Reaparelhamento do PJ; Assessoria de Planejamento Financeiro; Corregedoria-Geral da Justiça e Direção do Foro da Capital será meramente opinativa sobre programas, pleitos ou processos administrativos em pauta.

Dentre as atribuições do Conselho estão: submeter à Presidência do Tribunal, anualmente, a minuta das normas e diretrizes para encaminhamento da LDO e a minuta de proposta orçamentária do PJ; no primeiro ano de mandato do Governador, submeter a minuta do plano plurianual no âmbito do PJ.

3.2.2.3 O Conselho da Qualidade

O Conselho da Qualidade é composto pelo Presidente do TJ, pelos 1º e 2º Vices-Presidentes, pelo Corregedor-Geral, pelo Vice-Corregedor-Geral - também Coordenador do PGQJ -, pelo Diretor-Geral do TJ, pelo Diretor do Foro Central de PA e pelo Diretor da Escola da Magistratura.

O Conselho tem a função de definir estratégias e políticas de Qualidade para todo o Poder Judiciário.

3.2.3 A Corregedoria-Geral

É órgão de fiscalização, disciplina e orientação administrativa, tendo jurisdição em todo o Estado do RS e sendo exercida por Juízes-Corregedores no auxílio a dois Desembargadores, Corregedor-Geral e Vice-Corregedor. Dentre suas funções, ela exerce a vigilância sobre o funcionamento dos serviços da Justiça quanto à pratica de abusos e omissão de deveres, visando à permanência dos Juízes em suas sedes, através de inspeções anuais nos cartórios (inc. III do art. 20 da Consolidação Normativa Judicial). As atribuições estão definidas no RI 9.159/90.

A atuação da nova gestão da Corregedoria-Geral, eleita em dezembro de 1997, enfatizará a “defesa intransigente da condição primeira e inafastável do ato de julgar, a independência absoluta do Juiz, garantia do cidadão e fundamento da democracia” (Albuquerque Neto, 1998. p. 1). Além disso, buscará a redução da carga jurisdicional em níveis toleráveis, implementando-se uma gestão em que o planejamento administrativo da tarefa jurisdicional seja participativo, a partir de sugestões e experiências. Divulga-se

também que a Corregedoria-Geral se abrirá a sugestões de todos os segmentos da sociedade, por meio de audiências públicas agendadas, e incrementará uma atividade disciplinar preventiva, voltando-se para a pessoa do Juiz e do servidor a definição de projetos.

O Vice-Corregedor-Geral faz parte do Conselho da Qualidade atuando como Coordenador do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, sendo de salientar a visão da Corregedoria-Geral expressa nas palavras do Vice-Corregedor eleito para o biênio 98-99, Des. Paulo Augusto Monte Lopes (1998):

> "a Nação passa por transformações radicais ante reformas de inspiração liberal, o que, irrelutavelmente, acarretará dúvidas e perplexidades, todavia não se deve temer o novo, cumprindo observar a redefinição do Estado e a supremacia do império da lei...(...)...o Juiz hodierno deve ser culto, arejado, conhecedor das coisas da vida jurídica, dado que a multidisciplinaridade é substancial, podendo contar com o apoio seguro deste Órgão". (Diário da Justiça. 1998. p. 64)

3.3 O JUIZ E SUA DUPLA FUNÇÃO: JUDICANTE E ADMINISTRATIVA

O homem que atua na distribuição da justiça tem como missão não só identificar a lei, não ser somente *la bouche de la loi* - a lei falada -, mas também atuar no sentido de ser a "fala autorizada" que reproduz o *habitus*. Conforme Streck (1998, p. 114), "sobre um significado de base – que é a lei – adjudica-se um sentido que conforta o discurso dominante (...) Já não se fala da norma, mas do sentido que a essa norma foi dado pelo intérprete". Esse homem passa por um preparo prolongado e exaustivo antes de se ver frente a frente com os jurisdicionados que buscam a solução de seus litígios.

O ingresso na magistratura acontece por concurso público de provas e títulos, com sindicância da vida pregressa do candidato a respeito de aspectos morais e sociais, com exames de sanidade física, psiquiátrica e aptidão psicológica, com declaração pública de bens e compromisso com o desempenho do cargo, com entrevista para conhecimento da estrutura da personalidade e identificação das qualidades morais, sociais, educacionais e culturais. Todo esse processo de seleção se desdobra em três fases: preliminar, intermediária e final. Da fase preliminar consta prova escrita – objetiva e de sentença; da fase intermediária, o estágio de avaliação com duração mínima de dois meses, ministrado

pela Corregedoria-Geral e colaboração da Escola da Magistratura, quando há a aplicação de 41 atividades. “É o momento em que começamos a observar os candidatos para o exercício da magistratura”, segundo manifestação do Des. Luiz Felipe de Magalhães (1998). Ao final, a Comissão de Estágio emite um parecer sobre aptidão e aproveitamento do candidato, subsidiando a decisão da Comissão de Concurso em sua decisão final nessa fase. A fase final consiste em dissertação e argüição sobre temas de Direito perante uma banca examinadora. Realizadas as provas orais, o candidato aprovado toma posse no cargo de Juiz de Direito.

Logo após a posse, a Corregedoria-Geral organiza curso de preparação ao exercício da magistratura, eminentemente prático, com avaliação do trabalho desenvolvido, após o primeiro ano, com troca de experiências e projeções para futuro. Por dois anos, o Juiz de Direito será avaliado pela Corregedoria-Geral, com o auxílio de um Juiz-Orientador, em seu desempenho jurisdicional, em seus aspectos qualitativos e quantitativos, após o qual o Conselho da Magistratura emitirá parecer ao Órgão Especial sobre a idoneidade moral, conduta social, capacidade intelectual, adaptação ao cargo e às funções, com valoração da atividade jurisdicional, e os laudos dos exames, opinando sobre a vitaliciedade, ou não, do candidato.

De acordo com a doutrina, é necessário que o Juiz seja intangível a qualquer coação, deve manter-se eqüidistante das partes em litígio. Para tal, deve ter garantias concretas de natureza constitucional que, embora protegendo o magistrado, protegem antes o próprio órgão judicante. Tais garantias traduzem a independência política que o Juiz de Direito desfruta traduzida na independência jurídica, segundo a qual não se submete a nenhuma autoridade, no exercício de suas funções, e a nenhum poder, exceto à força da lei e do direito:

> “A independência é um ingrediente inseparável da missão de julgar (...) somente pode bem decidir aquele que não depende de qualquer uma das partes que estão litigando” (Correio do Povo, 1997).

O Juiz também deve possuir a capacidade de ler e reproduzir as crenças e valores do grupo social. Infere-se dessa manifestação que o poder do sistema jurídico ou sua capacidade de provocar a aceitação de suas determinações está em ser reconhecido em suas decisões, uma vez que corresponde aos valores dos que a ele estão subordinados: ele é ignorado como arbitrário; é legítimo.

A ideologia de um grupo social é seu sistema de crenças que determina ou justifica moralmente as relações sociais e econômicas garantidoras de um ato de determinada sociedade em determinada época. A maioria dos membros de uma sociedade internalizam a ideologia, passando a acreditar na validade moral da distribuição dos papéis funcionais e na justeza do modo como faz seu produto, assegurando a conclusão e a viabilidade dessa sociedade.

Segundo Bourdieu (1989, p. 14), existe um poder simbólico que se define na relação entre "os que exercem o poder e os que lhe estão sujeitos", sendo o poder invisível exercido com a cumplicidade dos que não querem saber que lhe estão sujeitos ou que o exercem. Ele constrói a realidade estabelecendo uma ordem, um sentido imediato do mundo. O que faz o poder das palavras e das ordens poder de manter a ordem ou de subvertê-la é a crença na sua legitimidade e na daquele que as pronuncia. Os símbolos de poder (toga, cetro, beca) são seu capital simbólico, estando sujeitos à crença do grupo social em que ela se produz e reproduz, sendo no art. 2º do Regimento Interno do Tribunal de Justiça expresso: "Ao Tribunal compete o tratamento de 'egrégio' e os seus integrantes usarão, nas sessões públicas, vestes talares". No "De legibus", Cícero diz que

> "o papel do magistrado é governar e prescrever o que é justo, útil e de conformidade com as leis. Os magistrados estão acima do povo, da mesma forma que as leis estão acima dos magistrados; podemos afirmar que os magistrados são a lei falante e as leis os magistrados mudos" (Cícero, apud Bobbio, 1988. p.674).

Dentre as garantias auferidas pelos magistrados para o exercício de suas funções, citam-se a vitaliciedade do cargo, a inamovibilidade - direito à sede em que desempenha a função e ao grau de hierarquia judiciária - e a irredutibilidade de vencimentos que são dadas pela Constituição e definidas pelos arts. 22 e 25 da Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN). As condições em que perderá o cargo somente são decorrentes de ação penal por crime comum ou de responsabilidade com sentença condenatória; do exercício de qualquer outra função, exceto magistério superior, público ou privado; do recebimento de percentagem ou custas em processos sujeitos a seu julgamento; do exercício de atividade político-partidária.

De qualquer forma, os procedimentos de perda do cargo de Juiz são definidos e decididos por seus pares em sessão secreta do Tribunal ou do Órgão Especial. Esses procedimentos têm seu início, de ofício, por ordem do Tribunal ou por representação do

Poder Executivo ou Legislativo, ou Ministério Público ou Conselho da Ordem dos Advogados do Brasil. A vitaliciedade é adquirida com a votação de 2/3 dos integrantes do Órgão Especial do Tribunal de Justiça (17 Desembargadores). Como dever, o magistrado tem de cumprir e fazer cumprir "com independência, serenidade e exatidão" (art. 35, LOMAN) as disposições legais e "exercer assídua fiscalização sobre os subordinados", além de não poder freqüentar lugares onde sua presença possa diminuir a confiança na justiça (art. 102, VII, Estatuto da Magistratura).O Juiz deve prestar contas ao órgão corregedor, dando informações a respeito dos processos em seu poder "cujos prazos para despacho ou decisão hajam excedido, bem como indicação do número de sentenças proferidas (art. 39, LOMAN), ficando assim sob controle permanente em suas atividades judicantes.

Esse indivíduo, inserido nessa sociedade, sofrendo as grandes transformações do mundo moderno, exerce o poder na administração da Justiça, buscando a legalidade da ordem garantida pelo valor da certeza e o valor da igualdade, isto é, a certeza de que aplica-se o direito por meio de normas gerais e abstratas e há igualdade de tratamento para todos os indivíduos. Segundo Warat, faz-se crer à sociedade que o Direito é um sistema lógico em que as contradições são tidas como naturais e a crença se realiza no

> "campo do senso comum teórico dos juristas, conjunto de crenças, valores e justificativas por meio de disciplinas específicas, legitimadas mediante discursos produzidos pelos órgãos institucionais, tais como os parlamentos, os tribunais, as escolas de direito, as associações profissionais e a administração pública". (1994, p. 14)

Bourdieu (1986) analisou o campo jurídico e as relações dos profissionais que aplicam as regras de direito e as relações daqueles que as elaboram. Existe um direito do costume, espontâneo, natural, inconsciente, informal, "nascido da tradição" e um direito legislativo pensado, consciente, artificial, formal, expressão de vontade, nascido de um poder organizado. O fato de o operador do Direito se relacionar com a lei e o direito e de a sociedade se relacionar com a lei e o direito tem o significado de reproduzir os valores sem, porém, explicá-los, conduzindo, segundo Streck (1998, p. 50), ao conformismo dos operadores jurídicos, manifestados no estabelecimento no país de uma cultura jurídica *standard* "dentro da qual o jurista *lato sensu* vai trabalhar no seu dia-a-dia".

Ao mesmo tempo, a crença e a prática levam o Juiz a conhecer o significado das palavras, das categorias e das atividades jurídicas, podendo fazer do exercício da judicatura

uma rotina, banalizando o compreender, o julgar e o agir com relação aos problemas jurídicos e convertendo seu saber em "capital simbólico, em riqueza reprodutiva a partir de uma intricada combinatória entre conhecimento, prestígio, reputação, autoridade e graus acadêmicos" (Streck, 1998, p. 52).

Compreensão e determinação fazem parte do exercício do poder do Juiz moderno na administração da Justiça. Na sociedade brasileira, as desigualdades

> "vão sendo recodificadas no imaginário social e político, constituindo-se numa ameaça à estabilidade de regimes fundados numa concepção liberal de direito, as profissões e as próprias instituições jurídicas têm sido atravessadas pela natureza crescentemente coletiva dos conflitos" (Amorim, 1988. p. 66).

Nesse contexto, a atuação do Juiz reveste-se de suma importância na medida em que ele "diz o direito" (Streck, 1998) e, ao dizê-lo, é a manifestação do modelo mental da sociedade em que está inserido. E aqui se amplia essa atuação. Na organização vista como prisão psíquica, existe a combinação da idéia de que as organizações são "processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais" com a idéia de que as pessoas que as compõem podem ser aprisionadas pelas "imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar" (Morgan, 1996, p. 205). Assim, essa organização é uma realidade construída, mas apresenta existência e poder próprios, exercendo controle sobre seus criadores. Isso tudo porque existe uma "situação jurídica" que busca uma uniformização de sentido, relacionando-se diretamente com o "poder da violência simbólica" (Bourdieu e Passeron, 1992), isto é, as significações são impostas como legítimas, não co-agindo o emissor por esse poder. O receptor age conforme o sentido dado pelo emissor, isto é, ele é controlado; ele tem possibilidade de ação dentro dos limites impostos pelo emissor. Eis o resultado, o fiel e correto sentido da lei. O Direito aparece ao seu operador como justo, abrangente, seguro, sem fissuras, técnico e funcional.

> "A tarefa de julgar, que não se restringe à simples operação lógica, antes representado ato de sentimento, é o que gratifica o magistrado. Poucos são os prazeres profissionais comparáveis ao de se chegar à solução de um processo complexo, que tenha exigido estudos e meditação mais profunda". (Marcelo Bandeira Pereira, 1998, p. 48)

Diz, ainda, o magistrado que a razão de permanecerem no exercício do cargo em meio a tantas incertezas quanto ao futuro está na vocação, no "puro gosto de compulsar processos, descobrindo e resolvendo conflitos de interesse" (1998).

Mas consegue esse Juiz abstrair-se de suas ideologias, de sua formação acadêmica e de seus modelos mentais? Num processo decisório participativo como apregoado pelo PGQJ, espera-se que o detentor do poder abra espaços e delegue autoridade administrativa, sem subversão hierárquica da organização.

Foucault (1979) diz que o tribunal, arrastando consigo a ideologia da Justiça burguesa e as formas de relação entre Juízes e julgado, Juízes e parte, Juízes e pleiteante, que são aplicadas pela Justiça burguesa, desempenhou um papel muito importante na dominação da classe burguesa. No tribunal, a decisão tomada não é o resultado de um combate, mas o da intervenção de um poder estranho e superior, em posição de neutralidade, reconhecendo na própria causa de que lado está a Justiça.

> "A ideologia burguesa por trás do correto/incorreto, honesto/desonesto, justo/injusto, viabiliza o exercício do poder, principalmente se intelectuais desempenham papéis de procurador ou Juízes. Os que julgam com toda a serenidade reforçam a idéia de que a Justiça só é justa se exercida por alguém exterior à questão, um especialista. E esse especialista, que envia alguém à prisão, único lugar onde o poder pode-se manifestar em estado puro em suas dimensões mais excessivas e se justificar como poder moral..." (Foucault, 1979, p. 60).

Diz, ainda, Foucault (1979) que a inconformidade do povo com a Justiça, com o Juízes, com os tribunais, com as prisões está no exercício do poder em detrimento do povo, e não na busca de uma Justiça melhor e mais justa. É uma reação contra as injustiças da Justiça e por melhor funcionamento do aparelho judiciário.

> "Se o Juiz atua inspirado em um interesse impessoal, se o Juiz, esquecido de si mesmo, mediador despojado de sua ideologia, proclama a verdade material, então, essa verdade descomprometida, desinteressada, inquestionável, há de ser aceita por todos os homens de boa vontade..." (Streck, 1998, p. 79)

Assim, tem-se que, apesar de discussões sobre a falta de rigor técnico e científico do Júri, segundo o art. 436 do Código de Processo Penal, os jurados são escolhidos entre os cidadãos de <u>notória idoneidade</u> pelo Juiz-Presidente do Júri com sugestões de promotores, escrivães e advogados, donde a indiscutível capacidade do magistrado em reconhecer e determinar quem é possuidor de <u>notória idoneidade</u>. Na formação do Tribunal do Júri, no Brasil, em 1822, na sua constituição só podia haver como jurados <u>homens bons</u>, detentores de determinada renda e de determinada classe social, sendo questionada sua representatividade e capacidade de decidir questões consideradas de <u>alta relevância</u>

técnica. A definição da escolha dos jurados pelo Juiz entre os cidadãos de notória idoneidade demonstra a sua importante atuação ao atribuir sentido, ao expressar suas crenças e ideologias, permeando assim a escolha pelo poder da violência simbólica estabelecida. Estabelece-se no imaginário social um padrão de normalidade definido pelo magistrado sobre o que é notória idoneidade e, ao mesmo tempo, reproduz-se esse mesmo padrão.

Em seu duplo papel, o Juiz representa a imparcialidade na decifração do normal social para atuar na solução dos litígios e a autoridade administrativa na direção das Unidades da organização, donde, muitas vezes, a interferência de um sobre o outro e a dificuldade do exercício da administração participativa e da delegação no processo decisório.

Esse indivíduo, que detém o poder de interpretar os fatos segundo os valores e crenças de seu agrupamento humano, deve também administrar seu foro. O Juiz não é simplesmente um superior investido de autoridade, mas um "senhor", e seus subordinados do quadro administrativo não são funcionários, mas "servidores". Essa autoridade deriva de normas racionais-legais, e não tradicionais; logo, normas são válidas e conferem poder de coação sobre subordinados. Tudo baseado no Direito, isto é, no sistema de normas cuja obediência pode ser imposta pela coação.

Mas esse indivíduo, esse Juiz necessita ser flexível, tornando-se também um diretor, um executivo com todos os encargos e dificuldades sociais, econômico-financeiros, gerenciais que lhe são inerentes. O Juiz de Direito e o servidor, espera-se, devem sentir-se à vontade na implantação de um modelo de gestão que busca dados e fatos, uma vez que, por formação, é com base neles que atua; a existência de regras e normas nos procedimentos lhes é familiar e sua obediência natural: fazer a análise de causas e relatar fatos constitui o dia-a-dia da vida forense. Não deveria ser difícil determinar alguns procedimentos-padrão a serem cumpridos, nem tornar objetivo e meta a busca da eficiência e eficácia em favor de uma sociedade fragilizada.

De outra parte, examinando a carreira da magistratura, observa-se que a promoção ocorre de entrância em entrância[5], em observância aos critérios de merecimento e

[5] Entrância – Classificação das Comarcas segundo o movimento forense, a densidade demográfica do município, a receita pública e outros fatores sócio-econômicos

antiguidade, alternadamente, quando da indicação de candidato à promoção por merecimento em lista tríplice, sempre que possível.

Um indivíduo que sofre toda essa preparação para o efetivo exercício do cargo apresenta alguns traços característicos, sendo levado a desenvolver um processo decisório centralizado com delegação gerencial inexistente; com preservação da hierarquia com o menor número de níveis, tendo no topo o Juiz de Direito.

A individualidade do magistrado, sua forma de interpretar os acontecimentos e de agir reflete essa formação, esse aprendizado de toda a carreira. Também na atuação administrativa, transparece essa construção, como se vê abaixo em pronunciamento na posse como Presidente do TJRGS:

> "o Presidente é um delegado de seus Colegas, mas não deve e não poderia, ainda que o quisesse, impedir a emergência das suas individuais e particulares marcas, de suas idiossincrasias, preferências, virtudes, defeitos e estilo (...) continuaremos, no desempenho de uma nova missão, o nosso aprendizado de Juiz (...)e é com os Colegas que mais temos aprendido, mas aprendendo a nosso modo individual". (Fabrício, 1996a)

IV - O PGQJ E SUA IMPLANTAÇÃO

4.1 INTRODUÇÃO

Em seu discurso de transmissão da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado, na abertura do Ano Judiciário de 1996, o Des. Mílton dos Santos Martins, reafirmou a importância do Programa de Qualidade do Judiciário para a reformulação de procedimentos que impedem a boa execução de suas atividades, ao dizer que:

> "procedimentos passaram a ser tratados cientificamente com as ferramentas da Qualidade. Comportamentos voltam-se para integração na compreensão da missão do Judiciário, com visão calcada em princípios, informados de valores. A política se estabelece por objetivos amplos e metas compatíveis. E tudo se endereça ao cliente maior, a sociedade, para que receba julgamento útil e a tempo. (...) Essa vivência ímpar demonstra que o PGQJ serve não só às tarefas administrativas, mas, sobretudo, ao processo jurisdicional". (Martins, 1996) (grifei)

A proposta de nova forma de gestão vem ao encontro da necessidade do PJ de suprir suas carências gerenciais que repercutem no seu desempenho organizacional, dando ensejo a que não seja poupada nas discussões sobre a Reforma do Estado e de suas instituições, discutindo-se sua autonomia, sua legitimação, o escopo do processo como instrumento da jurisdição, o controle judicial, a participação dos cidadãos na administração da Justiça, o acesso dos indivíduos – consumidores do serviço público por ele prestado – à Justiça.

As desigualdades sociais constituem-se em séria ameaça à estabilidade social. Muitos desses conflitos acabam buscando resolução no quadro do Poder Judiciário. A atividade primordial, a atividade-fim do Poder Judiciário - a prestação jurisdicional - não é, pois, um elemento isolado, ineficaz ou indiferente à sociedade, constituindo-se na garantia das liberdades e no elemento indispensável à pacificação social. Um novo modelo de gestão constitui o caminho buscado para melhorar a prestação jurisdicional - com melhor atendimento às demandas de justiça, com maior celeridade processual, com efetivo

atendimento ao cliente. Mas o mais crítico para nós parece ser a mudança exigida nas concepções dos Juízes e servidores.

É sabido que a justiça distribuída pelos quadros do Judiciário se embasa no direito codificado e objetiva-se na lei processual. Existem normas, em se tratando de lei processual, que não podem ser esquecidas, mas, dentro dos limites legais, existe também considerável faixa de flexibilidade. No processo judiciário, a primeira fase da linha de produção é a demanda, a petição inicial. O Juiz a examina, e, se deferida, constitui-se no primeiro insumo do processo que se desdobra em várias atividades até alcançar seu produto: a prestação jurisdicional, envolvendo tempo, pessoas, equipamentos e expectativas. Ocorre, muitas vezes, que essa petição inicial não deveria ser recebida por já conter erros, como, por exemplo, não conter a causa de pedir. Uma vez recebida pelo Juiz, sem sua constatação, segue seu curso até ser detectado o erro, acarretando prejuízo às partes porque será nula desde o seu início. Daí a importância de fazer certo da primeira vez, não prosseguir no erro, porque todos os atos praticados naquele processo serão nulos e deverão ser refeitos.

Não compete ao Judiciário reinventar o processo, pois os ritos já estão estabelecidos na legislação e precisam ser cumpridos. Muitas vezes, a prestação jurisdicional ocorreria a tempo e à hora se o rito fosse observado; a morosidade na entrega da Justiça, assim, não é de exclusiva responsabilidade da lei processual, pois a ação diligente e informada de Juízes e servidores teria o condão de entregar a justiça em prazos adequados. Quando isso não ocorre, temos o descrédito naqueles que atuam no Judiciário. O compromisso da melhoria constante é o desafio a ser respondido por Juízes e servidores, dentro de um contexto de planejamento da prestação jurisdicional, com análise de suas metas e especificação de seus objetivos.

A proposta de Gestão pela Qualidade aparece como instrumento para melhorar a resposta desse Poder às expectativas da sociedade. Partindo de uma visão sistêmica do Poder Judiciário, na consciência de que existe uma troca contínua entre os que buscam a Justiça e os que cuidam de sua distribuição, o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário enfoca as necessidades dos clientes, a constância de propósitos, a integração de todas as pessoas e de todos os processos e o comprometimento de todos com a missão da Instituição. O PGQJ surge como uma resposta dentro do contexto de uma sociedade que

discute uma nova concepção do Estado e de suas relações com ele, com demandas oriundas da consciência de maior participação, maior controle de sua parte, maior objetivação ao bem comum em programas e metas, maior garantia das liberdades individuais e da realização da ordem jurídica. Por isso, em seu discurso de posse, o Des. Adroaldo Furtado Fabrício assim definia as ações a serem implementadas:

> "O Judiciário é um desconhecido (...) Trataremos, pois, de dar a conhecer o que somos, o que fazemos, como atuamos, por que erramos tanto e ainda assim somos um pilar da democracia." (Fabrício, 1996a)

Ao optar pelo modelo de gestão focado na qualidade, vê-se a preferência, no Judiciário, pela melhoria dos processos jurisdicionais e administrativos. Várias medidas impeliram o Plano, salientando-se dentre elas: 1) treinamento de chefias na metodologia da gestão pela qualidade total, atividade desenvolvida desde o início e que permanece até hoje, pois prolongou-se no tempo, estabelecendo-se que o treinamento maciço ocorreria durante a implantação em unidades-piloto e nos programas de adesão; 2) formação de Grupos de Análise e Solução de Problemas, em número de cinco, a partir de cada grupo de treinados, com imediata aplicação da metodologia em suas unidades de trabalho.

4.2 Objetivos e estratégias

Ao ser aprovado, à unanimidade, em sessão solene do Tribunal Pleno, o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário define objetivos, políticas, princípios e estratégias para sua implantação em toda a organização (PGQJ, 1996).

O plano de gestão proposto e implementado pelo Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (PGQJ - Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, 1996) apresenta um modelo participativo em seus procedimentos e rotinas, cujos objetivos abrangem: a - a **liderança**, que deve conduzir os serviços no sentido do alcance das metas traçadas pela Alta Direção, sendo administradora do processo produtivo, dirigindo-o e definindo aspectos críticos e metas particulares, em harmonia com as globais; b - a **informação e análise**, com o desenvolvimento de um sistema de apoio à decisão, com gestão de fatos e dados, centrados em medição de tempo, validade e utilidade dos serviços prestados; c – o **planejamento**, implicando desenvolvimento global para ações que dêem satisfação às necessidades dos clientes; d – os **recursos humanos**, significando realização e educação das pessoas com o comprometimento de todos os gerentes; garantia de qualidade, com medição constante de

satisfação do cliente, melhoria contínua de serviços prestados, avaliando eficácia e valor agregado; e – a **garantia de qualidade de produtos e serviços** – com medição constante da satisfação de necessidades e expectativas e planejamento e atuação para obtenção de processos eficientes e eficazes; f - os **resultados**, ou a busca de metas quantificáveis em qualidade intrínseca, custos, prazos, confiabilidade e segurança, realização pessoal e moral; g – a **satisfação de clientes** – comprometimento total com a missão da organização: satisfação do cliente que recorre ao Judiciário.

Os objetivos traçados pelo PGQJ viabilizariam, segundo autores como Edward Deming (1990), Kaoro Ishikawa (1993), Joseph Juran (1988), Armand Feigenbaum (1983) e Philip Crosby (1979), uma participação efetiva no processo decisório, uma eficácia nos procedimentos, um comprometimento maior de todos na medida em que os indivíduos se tornam responsáveis pelas decisões tomadas.

Ao traçar um paralelo entre a empresa privada e o serviço público, Deming (1990, p. 5) discorre sobre a necessidade de haver aprovação da sociedade – quem, em última análise, define as expectativas sobre o produto ou serviço como seu cliente maior – com o objetivo de haver a manutenção do emprego público, em dias como os atuais, em que não existe mais estabilidade na função pública (reforma administrativa) e os serviços públicos estão sendo cada vez mais terceirizados.

> "Na maioria das repartições públicas, não há mercado a ser buscado. Ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela legislação vigente. O objetivo deveria ser destacar-se por serviço bem-executado. Um aprimoramento contínuo do serviço público mereceria a aprovação do público (...) e possibilitaria a manutenção do emprego público" .

Neste contexto, tem-se o servidor público, que, historicamente em nosso País, vem desempenhando seu papel de cumpridor de normas e regulamentos, com pouco estímulo ou incentivo ao desenvolvimento de seu potencial profissional, de sua criatividade e capacidade inovadora, o que gera o que Dejours (1993) chama de sofrimento no trabalho.

> "Entre os servidores comuns, o trabalho reduz-se a pequenas tarefas atreladas a formulários e à guarda de regulamentos que esvaziam o trabalho individual, fazendo perder a noção de produção coletiva, privado de significado social". (Mazzilli & Oliveira, 1997)

Segundo o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário - PGQJ -, objetiva-se uma revisão de conceitos, uma redefinição das responsabilidades e dos papéis de cada um na sua área de atuação, o desenvolvimento de equipes de trabalho, onde a cooperação, a criatividade e a integração dos servidores e magistrados ultrapassem os limites individuais da tarefa e alcancem o processo em sua visão sistêmica, para que a sociedade veja atendidas suas necessidades de Justiça e de igualdade. Nesse enfoque, veja-se o discurso do Des. João Andrades Carvalho, por ocasião da adesão do PGQJ ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade:

> "Assumimos publicamente o compromisso de erradicar paradigmas superados, de abjurar os modelos viciados da burocracia judiciária, de abdicar da postura altivamente acadêmica, para nos integrarmos, ainda que paulatinamente, na dinâmica social moderna." (Gazeta Mercantil. 16-5-95)

Segundo Ishikawa (1993), a alta e média administração devem ser suficientemente corajosas e delegar o máximo de autoridade. O modelo de gestão pela Qualidade Total preconiza a participação de todos da organização no processo de melhorias. Os níveis hierárquicos restringem-se ao mínimo indispensável, e as tomadas de decisão são participativas; o fluxo horizontal de informações é ampliado, para que todos tenham condições de efetivamente participar dos processos pelos quais se tornam responsáveis, e o processo tem um desenvolvimento gradual e contínuo.

Segundo Deming (1990), é necessário preservar o indivíduo como principal elemento dos processos: ele é essencial para se alcançar resultados efetivamente desejados. Mais do que se pretender que cada um dê o melhor de si, é preciso que o indivíduo saiba o que fazer e por que fazê-lo. Ao procurar descobrir o que os clientes desejam e estudar a melhoria dos projetos dos produtos e dos processos de produção, alcança-se a qualidade do produto de forma insuperável e o controle estatístico do processo, mas sempre com os recursos humanos valorizados de forma a desenvolverem sua capacidade de inovar e criar.

O PGQJ tem em sua proposição a visão de que o indivíduo é líder, interagindo com consciência das diferenças pessoais, utilizando-as para otimizar habilidades de todos a partir da noção de que o aprendizado é diferente e tem velocidades diferentes entre os indivíduos; de que o líder tem obrigação de introduzir mudanças em seu sistema gerencial que gerem melhorias, não sendo suficiente que a direção se dedique à qualidade e à produtividade: ela precisa saber o que é preciso fazer. É preciso restabelecer valores

individuais e logicamente as complexidades das interações de pessoas com o mundo que as cerca. O líder ajuda a liberação da potência das capacidades humanas contidas na motivação intrínseca; ao invés de competição por nota alta, a busca deve ser por cooperação. Dessa cooperação, tem-se como resultado maior inovação, mais ciência aplicada, mais tecnologia, mais e melhores serviços, maior recompensa material para todos.

Uma das ferramentas mais importantes da liderança são os cálculos que mostram a relação entre os defeitos, custos e erros que derivam do sistema (responsabilidade da administração) e os que são atribuídos ao pessoal encarregado da tarefa. As relações entre trabalhadores e gerentes são reestruturadas: a tarefa do gerente passa a ser a de ajudar as pessoas a fazerem o melhor trabalho possível, e a dos trabalhadores a de usarem o conhecimento e a experiência para melhoria dos processos. No Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, nas ações fundamentais à consolidação dos seus objetivos, prevê-se a

> "determinação de uma estratégia para introduzir a mudança na abordagem gerencial, passando os magistrados a conduzir sua esfera de jurisdição como 'diretores', e as demais chefias assumindo a função de 'gerentes'". (PGQJ, 1996. p. 23)

Essa mudança, pressupõe-se, envolve todas as expressões de autoridade, poder, papéis, relações interpessoais e de trabalho de forma gradual e difícil, como manifestado por um magistrado envolvido com o PGQJ ao dizer que "o processo de se tornar líder não é indolor".

4.3 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO

Na administração de Mílton dos Santos Martins – Desembargador-Presidente do Tribunal de Justiça no biênio 1994-1995 – foram iniciados os primeiros contatos com a Gestão da Qualidade no Brasil, por intermédio de palestras, cursos e busca de informações.

O ano de 1994 caracterizou-se pela disseminação da idéia da Qualidade Total pela Alta Administração e algumas chefias do TJ, com o auxílio de uma consultoria externa fornecida pela equipe do Programa de Qualidade da Companhia Estadual de Energia Elétrica – CEEE. Foram realizadas palestras motivacionais e de divulgação também por membros de outras empresas, como de Manoel Bragagnolo, Diretor Industrial da

Tramontina Cutelaria, em 07-06-94, que narrou a experiência de sua empresa e, ao ser mais direto sobre o Judiciário, lembrou que, nesse caso, o produto a ter qualidade total seria uma sentença justa e a tempo.

Já o ano de 1995 caracterizou-se pela implantação propriamente dita do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário. Assim, a estratégia a ser cumprida seria avançar por projetos-piloto – multifuncionais e departamentais -, porque

> "as organizações são normalmente incapazes de mover-se em frente ampla. Ao invés, elas movem-se em uma fila única, uma divisão após a outra, um departamento após o outro" (Juran *apud* PGQJ, pág. 32).

O projeto-piloto multifuncional, segundo definido no PGQJ (1995, p. 35), deveria ser um processo associado a um produto final, em cuja elaboração atuariam diferentes setores inter-relacionados, deveria ser de média complexidade e possibilitar a coleta e análise de dados, evidenciando melhoria em pelo menos uma das dimensões da Qualidade Total.

Por outro lado, o projeto-piloto departamental deveria ser aplicado em Unidades em que seu responsável estivesse engajado/comprometido com as expectativas de melhoria, devendo ser uma área que possibilitasse a coleta e análise de dados, de complexidade relativa e de média dimensão, cujo melhor desempenho trouxesse benefício para toda a organização. (PGQJ, 1995)

A partir daí, desenvolveram-se quatro projetos-piloto: três departamentais (Diretoria de Material, 4ª Vara Cível do Foro Central de P. Alegre e 2ª Vara Judicial da Comarca de Guaíba) e um multifuncional (Varas de Família e Sucessões do Foro Central de P. Alegre – Ação de Alimentos). (ver itens 4.3 e 4.5)

A par desses projetos-piloto, os treinamentos em GQT de magistrados e servidores foram intensificados, resultando em vinte e três trabalhos por Métodos de Análise e Solução de Problemas (MASP) dos quais se citam: Erros na autuação de processos judiciais na Diretoria Processual do TJ (vide item 4.3); Elevada expedição de Cartas de Expedição de Sentença nos Juizados Especiais de Pequenas Causas Cíveis no Foro Central (diminuição do percentual de 63% de expedição de cartas para 7% de expedição) e Demora entre o cumprimento dos ofícios e a devolução da resposta a partir do despacho do Juiz da Vara de Falências e Concordatas do Foro Central (diminuição do prazo inicial de 32 dias para o de 20 dias ao final do trabalho).

Também foram realizados, ao longo do ano de 1995, eventos de sensibilização e conscientização, inclusive com a realização, em outubro daquele ano, de um *workshop* para divulgação de alguns resultados obtidos a partir dos trabalhos de MASP.

Em seu segundo ano de implantação – 1996 -, foi previsto um conjunto de ações fundamentais à consolidação dos Objetivos do Plano. Essas ações cobririam todos os sete critérios de avaliação do Prêmio Nacional e do Prêmio Gaúcho de Qualidade:

1. Liderança para a Qualidade – estruturação setorial de planejamento estratégico, Programa de Apoio a Iniciativas, formação de multiplicadores, palestras de sensibilização, elaboração de manuais da Qualidade, divulgação do Plano e elaboração de seu Informativo, sensibilização para lideranças, treinamentos de magistrados e assessores.

2. Informação e Análise – elaboração de sistema de informações gerenciais e de desempenho.

3. Planejamento para a Qualidade – planejamento da Instituição para o biênio.

4. Utilização de Recursos Humanos – curso básico de GQT, ministrado por entidade externa, e Curso Interno, ministrado por instrutores internos; seminários; visitas externas e setoriais; Programa Qualidade de Vida; mostras de trabalhos; cursos de aperfeiçoamento profissional.

5. Garantia da Qualidade e Serviços – pesquisa de opinião externa, programa-piloto departamental, programa de adesão departamental.

6. Resultados da Qualidade – acompanhamento de indicadores de resultados implementados.

7. Satisfação dos Clientes – programa de sugestões de servidores, avaliação de cliente/fornecedor interno, pesquisa de satisfação de cliente interno.

O primeiro momento do ano de 1996 enfrentou a decisão administrativa de reduzir custos, suspendendo-se os cursos ministrados pela entidade externa e passando, então, a Assessoria Interna da Qualidade, por seus integrantes, a desenvolver material de suporte e

informação e ministrar os cursos aos demais integrantes da organização, mantendo-se, entretanto, a linha programática de ênfase na tarefa.

Os resultados obtidos ao final do ano foram significativos nos seguintes aspectos:

1. Treinamento em Gerenciamento pela Qualidade com divulgação dos conteúdos para aplicação da metodologia: 1. seis cursos de 32 horas ministrado pela Assessoria Interna da Qualidade, para magistrados e chefias setoriais; 2. dois cursos de Qualidade em Serviços, também ministrados pela Assessoria Interna da Qualidade.

2. Realização de trabalhos de MASP como aplicação do conhecimento adquirido nos treinamentos e solução de problemas de sua unidade de trabalho. Citam-se: tempo excessivo na entrega das notas taquigráficas (resultado do MASP: redução de 8h24min para 1h36min como tempo médio ponderado por processo).

3. Programas motivacionais para disseminação da idéia da Qualidade Total e sensibilização para sua aplicação nas diferentes unidades. Constou de, por exemplo, visita externa a COPESUL, ao Tribunal Regional Federal – 4ª Região, de palestras para magistrados e servidores, de instalação de murais da Qualidade nos Foros Regionais, Foro Central e Tribunal de Alçada, e elaboração do informativo "Qualidade em Destaque" como meio de viabilizar a comunicação. A elaboração de Guia de Orientação de MASP, de apostila para o Curso de GQT Interno, de Manual da Qualidade, de apostila para o Curso de Qualidade em Serviços, todos instrumentos utilizados para disseminar a idéia da Qualidade Total entre os integrantes do PJ.

4. Implantação de programas de adesão: a liderança de uma unidade, ao pretender a implantação do gerenciamento da rotina, solicita, ao Conselho da Qualidade, sua adesão ao PGQJ. A partir daí, por meio de consultoria interna, essa unidade implanta o sistema de adesões com duração média de 18 meses. As três primeiras unidades a participarem desse sistema foram: Juizado Regional da Infância e Juventude de Caxias do Sul (julho de 1996), 5ª Vara de Família e Sucessões de Porto Alegre (agosto de 1996) e Vara de Falências e Concordatas de Porto Alegre (agosto de 1996).

Em edição do jornal Pioneiro, de Caxias do Sul, de 16-7-96, houve a divulgação da assinatura do Termo de Adesão do Juizado Regional da Infância e da Juventude de Caxias do Sul ao PGQJ e, conseqüentemente, ao PGQP, com a observação de seu Juiz-Titular

Leoberto Brancher de que a capacitação havia começado, em 1995, com o treinamento de todos nas ferramentas da Qualidade Total:

> "Como resultados, tivemos a reformulação da pauta de audiências, otimização do gerenciamento do tempo e a implantação do subprojeto Justiça Instantânea."

O fato que marcou o ano de 1996 foi a conquista da Medalha de Bronze Qualidade/RS, correspondente ao Nível I, com 176,5 pontos de um total de 250 pontos, na Avaliação do PGQP, entregue ao Poder Judiciário em solenidade no dia 30-4-97. Esse prêmio foi o reconhecimento do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP – à organização Poder Judiciário pelos seus esforços em relação à Gestão da Qualidade, tanto em melhoria contínua quanto em aspectos inovadores das práticas adotadas. O TJ foi a única organização pública a receber a Medalha de Bronze.

Para o ano de 1997, o PGQJ teve como diretriz divulgar a metodologia nas Varas de Porto Alegre e nas Comarcas do Interior do Estado e ampliar melhorias nos principais procedimentos judiciais, isto é, aqueles de maior incidência nos Cartórios. Com esse objetivo, focou ações em quatro áreas: 1. Treinamentos para a Metodologia (Cursos em GQT, Qualidade em Serviços (QS), Gerenciamento pela Qualidade Total Básico, Gerenciamento pela Qualidade Total para magistrados); 2. Trabalhos de Melhorias Setoriais; Projetos-piloto e Adesões; Valorização e Eventos.

No primeiro grupo de ações, foram realizados 48 cursos ministrados por instrutores internos do PGQJ, para servidores e magistrados, resultando em 1.142 pessoas treinadas nas ferramentas da Qualidade, no ano de 1997, conforme Quadro 1:

Quadro 9: Resultados do ano de 1997

ANO	Curso GQT	Treinados GQT	Curso QS	Treinados QS	Curso GQT Bás.	Treinados GQT Bás.	Treinados GQT Juiz	Total Cursos	Total Treinados
1997	09	177	23	531	14	322	112	48	1142

Fonte: Relatório Anual do PJRS - 1997

Com base nas avaliações sobre os cursos realizados, houve constatação da necessidade de aumento de sua carga horária, julgada insuficiente pela maioria dos treinandos. Assim, foi decidido que, para 1998, o curso de GQT passaria de 15 horas-aula para 20 horas-aula, distribuídas em cinco dias, na Capital, e em dois dias, no Interior.

No segundo grupo de ações – Trabalhos de Melhorias Setoriais – baseado em MASP, salientaram-se:

1. ação quanto à constatação de demora na publicação de notas de expediente da Secretaria da Presidência do Tribunal de Alçada – meta: redução de 33 dias para 5 dias úteis para publicação. Resultado: meta superada: 3 dias úteis para publicação.

2. ação quanto ao atraso na juntada de petições aos processos judiciais e devido encaminhamento: meta atingida: de 80% das petições juntadas para 95% das petições com o devido encaminhamento.

Já no terceiro grupo de ações, houve um incremento significativo no número de Unidades que aderiram ao PGQJ: dezenove unidades, assim distribuídas:

Quadro 10: Sistema de Adesões por cidade do RS

CIDADE	UNIDADE
PORTO ALEGRE	- 12ª VARA CÍVEL - SETOR DE SEGURANÇA DO TJ - 5ª VARA CÍVEL - 3º JUIZADO DA INFÂNCIA E JUVENTUDE - SETOR ADM. DOS JUIZADOS DA INF. E JUV.
RIO GRANDE	- 3ª VARA CRIMINAL - CARTÓRIO DE DISTRIBUIÇÃO
PELOTAS	- 1ª VARA DE FAM. E SUCESSÕES - 2ª VARA CÍVEL - 5ª VARA CÍVEL - JUIZADO ESPECIAL CÍVEL - JUIZADO REG. DA INF. E JUVENTUDE - 1ª VARA CRIMINAL
GUAÍBA	- JUIZADO ESPECIAL CÍVEL
CAXIAS DO SUL	- JUIZADO ESPECIAL CRIMINAL
BENTO GONÇALVES	- 1ª VARA - 2ª VARA - 3ª VARA - JUIZADO ADJUNTO DE PEQUENAS CAUSAS

FONTE: Relatório Anual 1997 do PJ

Do quarto grupo de ações – Valorização e Eventos – foram executados alguns projetos, tais como:

1. Projeto Qualidade de Vida – com o objetivo de auxiliar os integrantes do PJ a melhor compreender os conflitos gerados com a vida familiar e social e usufruir das possibilidades do mundo do trabalho atual, fragmentado e, muitas vezes, sem sentido. Foram desenvolvidos encontros com profissionais de diferentes áreas, para objetivar essa necessidade do indivíduo integrante da organização com os seguintes temas: 1. Alimentação e prevenção de doenças; qualidade de vida e no trabalho; qualidade de vida e relações interpessoais; prevenção do câncer de mama; trabalho – prazer ou angústia; qualidade de vida: você sabe conviver com o *stress*?

2. Projeto de sensibilização para magistrados em processo de vitaliciamento em Porto Alegre e Comarcas do Interior.

3. Projeto de Divulgação de Resultados: realização de dois *workshops*, em Porto Alegre TJ, e uma mostra de trabalhos no Tribunal de Alçada.

Em novembro de 1997, conseqüente à avaliação externa do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), o Poder Judiciário atingiu 350,5 pontos de 500 pontos, conquistando o Nível II no sistema de avaliação desse Programa. O Nível II é destinado às organizações que já passaram da fase inicial de implantação do gerenciamento da Qualidade, sendo norteados pela avaliação dos seguintes critérios – idênticos aos do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ): 1. Liderança; 2. Planejamento Estratégico; 3. Foco no Cliente e no Mercado; 4. Informação e Análise; 5. Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; 6. Gestão de Processos e 7. Resultados do Negócio. O enfoque da análise pelo Sistema de Avaliação é a categoria "Compromisso com a Qualidade", com ênfase sistemática na liderança da administração na melhoria da satisfação dos clientes.

Decorrente dessa pontuação, o Poder Judiciário recebeu o Diploma de Distinção com Mérito do PGQP, Ciclo 1997, em 19-05-98, em solenidade realizada no Auditório do SESI, em Porto Alegre.

Após ter sido, em 1997, enfatizada a disseminação do treinamento pelo Interior do Estado, com significativa ampliação do número de setores com adesão à metodologia e

com identificação dos principais processos produtivos, o PGQJ enfoca, em 1998, a efetiva implantação do gerenciamento da rotina nessas áreas em adesão com a criação de indicadores para toda a organização. Em entrevista ao Informativo do TJRS, o Dr. Leoberto Brancher, Juiz-Titular do Juizado da Infância e da Juventude de Caxias do Sul, o primeiro a assinar o Termo de Adesão ao PGQJ, ressalta que:

> "Precisamos aprender a produzir mais resultados – não apenas quantitativos, mas soluções às partes – com menos desgaste. A Qualidade Total é um caminho seguro para isso, porque nos ajuda a compreender a primeira e principal etapa para o sucesso na administração da Justiça: a partir da visão de prestar melhor serviço ao cliente, acabamos percebendo melhor as pessoas dentro do processo judicial e dentro do processo produtivo." (Qualidade em Destaque. set. 1997)

A equipe do Juizado da Infância e da Juventude de Caxias do Sul incorporou em sua bagagem cultural os princípios do gerenciamento do trabalho pela qualidade, sempre havendo um subgrupo desenvolvendo algum trabalho de melhoria utilizando, para isso, as ferramentas da qualidade. Um desses trabalhos se refere à diminuição do tempo de tramitação dos processos de apuração de prática de ato infracional por adolescentes, tornando mais eficaz a medida que for aplicada ao menor infrator.

Nesse trabalho, após montagem de fluxograma do processo, foi constatada sua fase crítica como sendo a de instrução e julgamento que deveria ocorrer em uma audiência, segundo o Estatuto da Criança e do Adolescente. Essa fase crítica foi explicada pelas falhas no comparecimento de testemunhas, na entrega de laudos, na intimação de partes e advogados e na falta de tempo para o Juiz sentenciar – 46% das audiências realizadas em 40 dias não finalizaram o processo.

Após a elaboração e implantação de um plano de ação que dizia com conferência do processo, cumprimento dos mandados, cobrança de laudos e mandados três dias antes da audiência, convencimento de testemunhas a comparecerem à audiência, houve uma redução em 22% no índice de frustração do encerramento do processo de ato infracional na audiência de instrução e julgamento. A meta estabelecida pelo grupo de trabalho foi de redução para 20% que, como não havia ainda sido alcançada em junho de 1998, continua sendo alvo de trabalho atento por parte de seus integrantes, como destacado pela Escrivã Suzete Echer, em entrevista ao Informativo do TJRS:

> "A implantação da gerência da qualidade dá trabalho, mas, ao final, tem sua recompensa. Aos poucos, vamos nos conhecendo mais como equipe, descobrindo e valorizando o potencial que cada um possui e, em grupo, vamos planejando maneiras de melhorar o serviço prestado, passando a gostar mais do que fazemos." (Qualidade em Destaque. junho de 1998)

O programa de adesões ao PGQJ tem em seu desdobramento o acompanhamento por consultores internos do PJ que atuam como orientadores das implantações de gerenciamento da rotina nas diversas Unidades.

Em julho de 1998, o quadro de controle das fases das Adesões das Unidades ao PGQJ tem a seguinte apresentação:

Quadro 11: Controle das Fases das Adesões ao PGQJ

Termo de Adesão nº	Data da Adesão	Unidade	Comarca	Fase de Treina-mento	Fase de Estrutu-ração	Fase de Identifi-cação	Fase de Análise	Fase de criação de Indicado-res	Fase de padroni-zação
01	18/07/96	JRIJ	Caxias do Sul						
02	09/08/96	VFC	P.Alegre						
03	16/05/97	12ª VC	P.Alegre						
04	14/07/97	Set SegTJ	P.Alegre						
05	18/07/97	3ª VCr	Rio Grande						
06	18/07/97	1ª VFam	Pelotas						
07	18/07/97	5ª VC	Pelotas						
08	18/07/97	JEC	Pelotas						
09	18/07/97	1ª VCrim	Pelotas						
10	18/07/97	JIJ	Pelotas						
11	30/07/97	JEC	Guaíba						
12	11/09/97	5ª VC	P Alegre						
13	20/10/97	Cartório Distribui-ção	R Grande						
14	23/10/97	3º JIJ	PAlegre						
15	24/10/97	JECrim	Caxias do Sul						
16	30/10/97	1ª Vara	Bento Gonçal-ves						

continuação

17	30/10/97	2ª Vara	Bento Gonçal-ves						
18	30/10/97	3ª Vara	Bento Gonçal-ves						
19	30/10/97	JAPC	Bento Gonçal-ves						
20	13/03/98	Vara Judicial	Feliz						
21	27/03/98	Vara Judicial	Portão						
22	30/03/98	STranspor tes TJ	P Alegre						
23	30/03/98	S.Porta-ria TJ	P Alegre						
24	13/05/98	V Jud	Nova Prata						
25	27/05/98	2ª V Fam	Pelotas						
26	13/05/98	Car. Dist. e Con.	Nova Prata						
27		4ª VfamSu-FC	P Alegre						
28		8ª VC	P Alegre						
29	30/09/98	VJud	Encruzilha da do Sul						

FONTE: Escritório da Qualidade TJRS

Legenda

JIJ – Juizado da Infância e da Juventude

V Fal Con – Vara de Falências e Concordatas

V Fam Suc – Vara de Família e Sucessões

VC – Vara Cível

Set Seg TJ – Setor de Segurança do TJ

VCrim – Vara Criminal

V Fam – Vara de Família

VC – Vara Cível

JEC – Juizado Especial Cível

JECrim – Juizado Especial Criminal

Car. Dist. e Con. – Cartório de Distribuição e Contadoria

VJud - Vara Judicial

Set - Setor

Como ações decorrentes de várias melhorias setoriais, podem-se citar os seguintes dados levantados junto à Corregedoria-Geral e ao Escritório da Qualidade do TJ:

1. Protocolo Único – implantação do Protocolo Judiciário na primeira instância. Como resultado disso, o recebimento de petições para diversos Foros será em um único lugar, automatizado, com posterior distribuição, a exemplo do que ocorre na segunda instância na Diretoria Processual.

2. Projeto "Ouvir a Comunidade" – realizado em forma de audiências públicas presididas pelo Corregedor-Geral, o programa tem como objetivo promover a integração comunitária com o PJ. Iniciou em Santa Maria, no dia 23 de abril de 1998, com Prefeitos Municipais da região; Vereadores; representantes da OAB, Ministério Público, Defensoria Pública e Conselhos Tutelares; Tabeliães e Registradores; servidores e comunidade. Realizadas ainda audiências em Pelotas e Sant'Ana do Livramento. Em editorial de jornal local, tem-se a anotação:

> "Inédito no País, o referido programa tem procurado ser totalmente transparente quanto à gestão administrativa do Poder Judiciário do Estado. Em Pelotas, (...) proporcionou esclarecimentos sobre (con)cessão de benefícios, direito de qualquer cidadão de buscar a Justiça, paralisação de processos, morosidade do sistema judiciário, valores cobrados por cartórios, gratuidade do registro de nascimentos e óbitos e necessidade de haver mais defensores públicos (...) A iniciativa teve excelente efeito no sentido de melhorar a comunicação entre a Justiça e o cidadão comum (...) (Jornal Diário Popular. Pelotas, 02-09-98)

Conforme explanação sobre a nova filosofia de trabalho da Administração do TJ, publicada no Diário da Justiça, de 12-02-98, a Corregedoria-Geral busca a gestão solidária e democratizada, a par de sua atividade correcional, fiscalizadora e punitiva, buscando diagnosticar problemas e soluções que os atenuem ou resolvam definitivamente:

1. Cursos e Encontros de Servidores de primeiro grau, organizados pela Corregedoria-Geral; todo novo servidor que ingressa no PJ, ainda no semestre de ingresso, freqüenta um estágio preparatório, incluindo fornecimento de manuais de procedimento cartorário e explanação sobre situações corriqueiras de trabalho.

2. Cursos de aperfeiçoamento e atualização englobando profissionais de várias áreas, para magistrados e servidores, já quando de seu ingresso e durante o estágio probatório, de forma a atingir a sua totalidade em curto espaço de tempo.

Os dados, obtidos em julho de 1998, sobre alguns resultados alcançados com o Gerenciamento da Qualidade no Poder Judiciário são os seguintes:

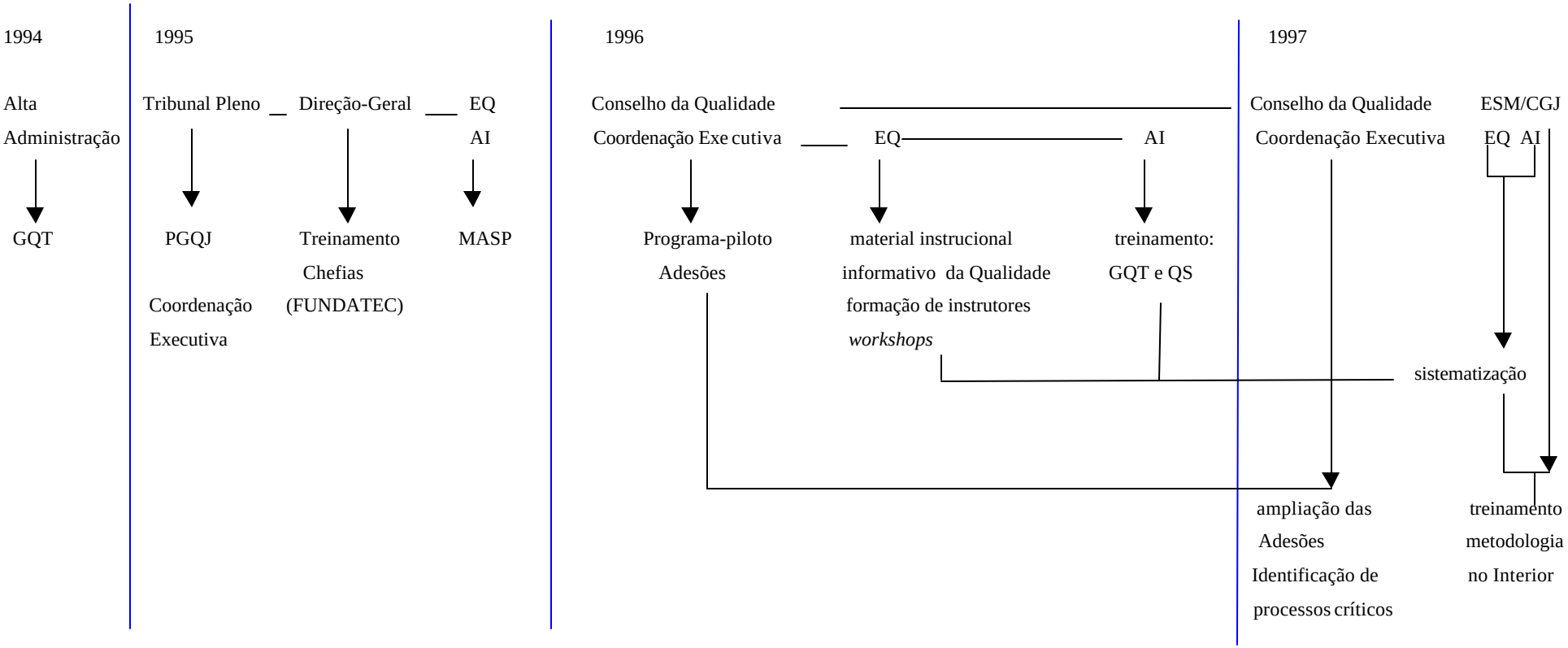
Quadro 12 – Resultados de trabalhos de MASP

UNIDADE	OBJETIVO	INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO	RESULTADOS – OUT.98
Vara Fal. Con.	-Reduzir de 35 dias para 2 dias o tempo entre o despacho do Juiz e o cumprimento pelo cartório.	1996	Expedição de mandados em 24 horas
Diretoria de Material	Reduzir de 9,23 para 8 dias úteis a entrega de pedidos de materiais de expediente	1995	Entrega: Capital – 4 dias úteis Interior – 9 dias úteis
Diretoria de Taquigrafia	Reduzir de 6h19min para 2 h a entrega das notas taquigráficas	1994	Jun/98 (1800 processos) 1h16min Ago/98 (5200 processos) 2h12min
Diretoria Processual	Reduzir o tempo de distribuição dos processos cíveis (de 10 a 90 dias) e criminais (de 6 a 40 dias) para 10 dias (todos)	1994	Cíveis – 6 dias Criminais – 5 dias
Secretaria da Presidência	Reduzir o tempo de espera da publicação das Notas de Expediente de 33 para 5 dias	1997	Expedição no mesmo dia
Central de Informações do Foro Central	Reduzir de 59% para 20% o tempo de espera de mais de 10 min na fila	1997	10%
5ª Vara Cível	Reduzir de 7 dias para 2 dias a juntada das petições nos processos	1997	Juntada no mesmo dia
1ª Vara de Fam. da Comarca de Pelotas	Reduzir tempo médio de tramitação de processos de execução de alimentos de 2 anos e 40 dias para 1 ano e 20 dias (50%)	1998	- ritos aceitos em separado (prisão e penhora) - tempo de 2 a 3 meses
JIJ de Caxias do Sul	Reduzir de 46% para 20% o índice de frustração do encerramento do processo de ato infracional nas audiências de instrução e julgamento	1998	Redução da frustração em 22%.

Fonte: Escritório da Qualidade TJRS/1998

Observando-se todas as ações propostas e implementadas pela organização, elaborou-se um fluxograma da implantação do PGQJ no decorrer de quatro anos e meio, desde seu início. Assim, observadas as disposições de ano, órgão responsável e ação implementada, tem-se o seguinte:

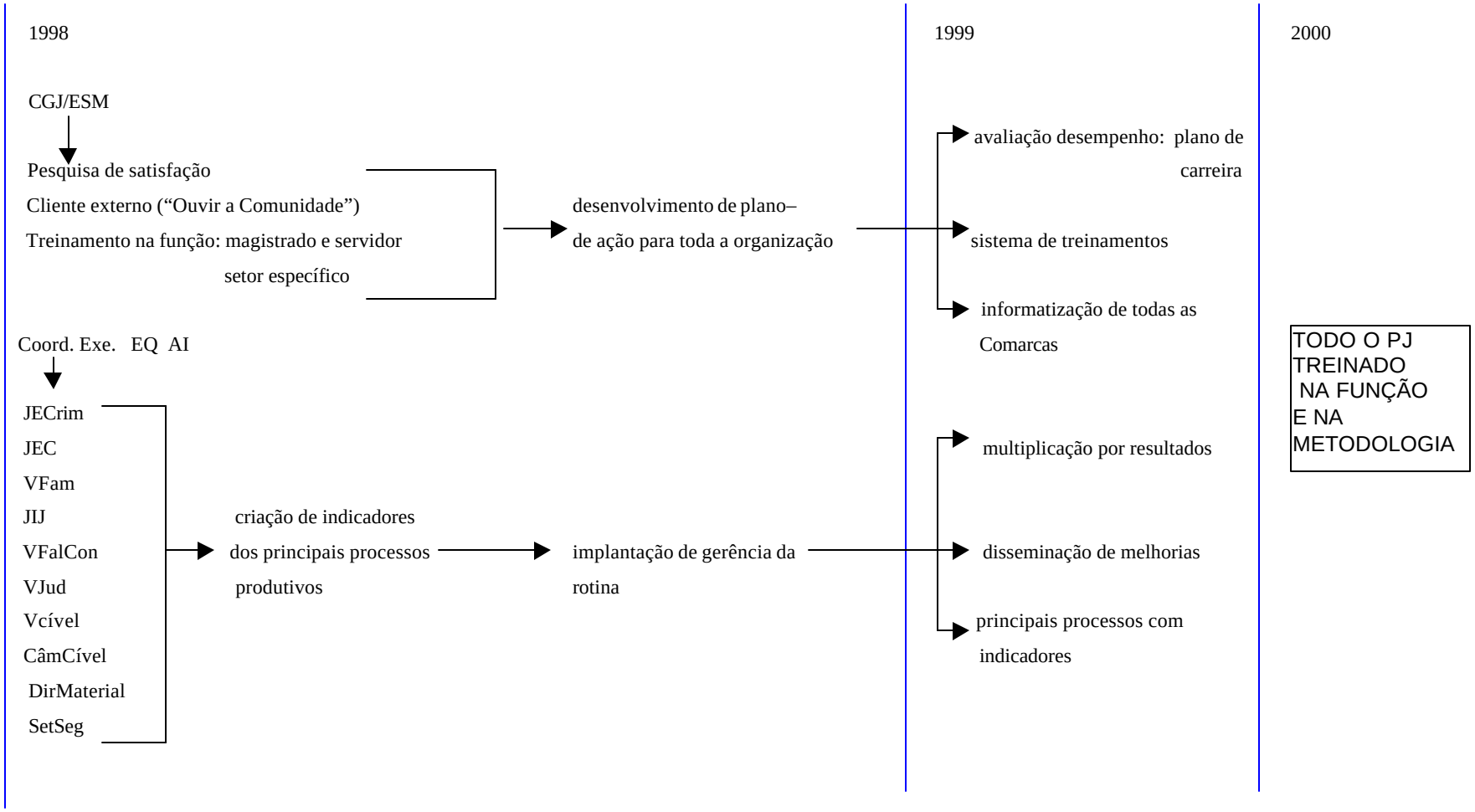
Fig. 7 - FLUXO DA IMPLANTAÇÃO DO PGQJ



LEGENDA- EQ – Escritório da Qualidade; AI – Assessoria Interna; ESM – Escola Superior da Magistratura; CGJ–Corregedoria-Geral da Justiça

continua

continuação



LEGENDA- EQ – Escritório da Qualidade; AI –Assessoria Interna; ESM– Escola Superior da Magistratura; CGJ– Corregedoria-Geral da Justiça

4.4 EXEMPLOS DE IMPLANTAÇÃO - RESULTADOS

4.4.1 Projeto-piloto departamental

Segundo o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, o projetos-piloto departamentais visavam a "repassar a departamentos/setores/organismos da Instituição a metodologia de Gerenciamento pela Qualidade Total" com definição de insumos, produtos, clientes, processos críticos, itens de controle e metas, e difusão de melhorias por toda a organização.

A Diretoria Processual do Tribunal de Justiça foi um dos projetos departamentais, tendo iniciado a sua implantação já em 1994. Era integrante da Secretaria do Tribunal de Justiça, tendo dentre suas atribuições receber, examinar, cadastrar, autuar e distribuir os processos aos seus órgãos julgadores e encaminhar os recursos extraordinários e especiais aos Tribunais federais.

A Diretoria estava organizada em três coordenações: Serviço Cível, Criminal e de Processamento. Conta ainda com o Setor de Revisão e a Contadoria.

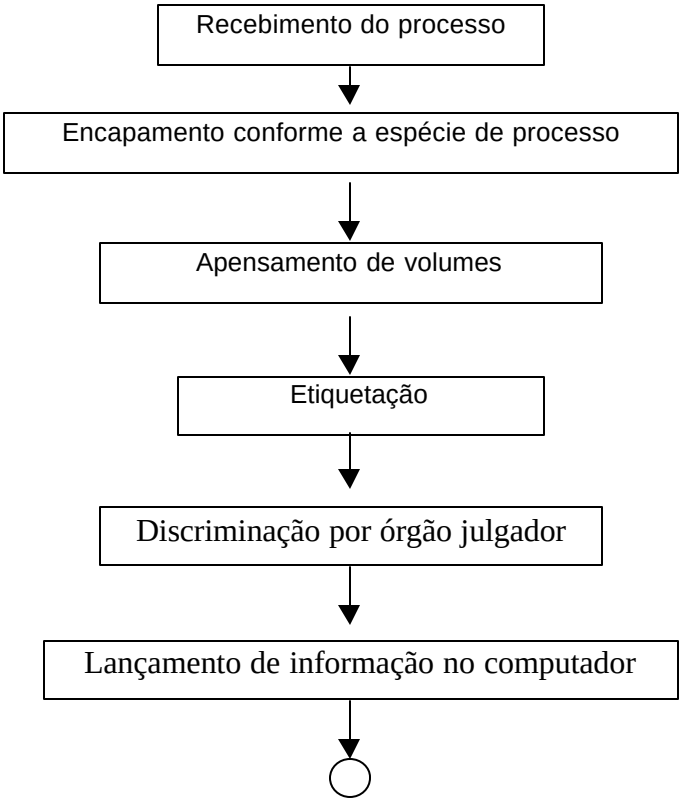
Fig. 8 - Organograma Dir. Processual

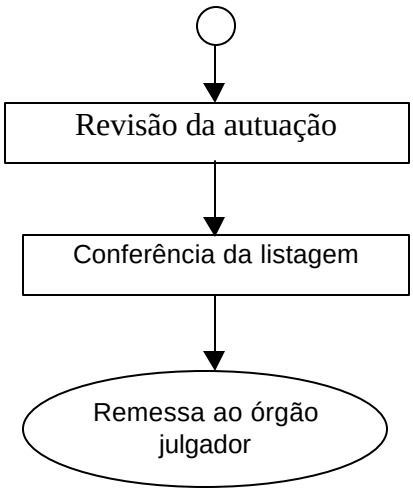
O Serviço de Processamento atuava em: a. processamento de recursos extraordinários e especiais; b. processamento de pedidos de suspensão de liminares; c. cumprimento de cartas precatórias; d. baixa à origem dos processos; e. arquivamento; f. autuação de processos.

O primeiro momento da implantação do PGQJ nesta Diretoria – por meio de um primeiro trabalho em Método de Análise e Soluções de Problemas - foi na atividade de autuação de processos. Foi realizado, dentro do Serviço de Processamento, um levantamento de todas as etapas em que se desdobra essa atividade, incluindo as tarefas desenvolvidas por cada servidor e seu grau de responsabilidade, resultando na constatação de que existiam 61 erros em 1.085 processos distribuídos, num percentual de 5,62%, no mês de abril de 1994.

Assim, a escolha dessa atividade para análise teve como motivo o elevado número de erros no processo de autuação detectado por alarmante crescimento no número de reclamações pelos usuários internos e externos do serviço judiciário. Esses erros, não identificados de início, ocasionavam confusão nas atividades das Secretarias de Câmaras e prejuízo ao cidadão que vinha ao Judiciário porque influia no trânsito normal do processo. A autuação era um procedimento bastante simples, mas uma incorreta informação gerava enorme perda ao cliente, prejuízos de tempo e pessoal, inclusive em outras atribuições do Serviço de Processamento, como pode ser observado no fluxograma a seguir:

Fig. 9 - Fluxo do processo de autuação na Dir. Processual do TJRS em vigor





Fonte: Escritório da Qualidade TJRS/1994

Após observação detalhada dos procedimentos, de entrevistas com responsáveis pelo processo e análise de causas influentes, chegou-se à conclusão de que as causas fundamentais, isto é, aquelas responsáveis por mais de 70% dos erros eram: a inadequação e falta de praticidade do material e do meio ambiente, já que a distribuição espacial era prejudicial ao fluxo de trabalho, tanto pela má disposição de mesas e prateleiras como não-praticidade das ferramentas (furador de papel manual, grampos com lâminas cortantes) utilizadas; a desorganição do método de trabalho, no fluxo do processo com a clareza de atribuições de cada autuador[6] e o desinteresse pelo processo, uma vez que o trabalho é repetitivo, monótono e não-valorizado dentre outras atividades da Diretoria.

A partir dessa análise, foi estabelecido um plano de ação contemplando a reorganização do método, a alteração da disposição espacial, a adequação do material e ferramentas com a aquisição de uma furadeira elétrica para substituição do furador de papel manual, a coleta de sugestões e o estabelecimento de integração por padronização do processo, estabelecimento de itens de controle e divulgação dos resultados obtidos em gráfico demonstrativo. Em 26-4-94, em reunião com os integrantes do grupo, foi relatado que havia pouco tempo disponível para realização da autuação, uma vez que chegava ao setor às 18 horas aproximadamente. Os fornecedores – setor de revisão -, por consenso, propuseram-se a alterar sua rotina para que se chegasse a bons resultados. Os papéis de cada pessoa nessa rotina foram redefinidos, sendo

[6] - Autuador – servidor responsável pelo encapamento, apensamento de volumes, etiquetação e informação no sistema dos dados dos processos que dão entrada no Tribunal de Justiça em grau de recurso.

que a flexibilização nas funções foi aceita, “mas não como obrigação”. Assim, os próprios Revisores poderiam levar os processos até a sala de autuação, à medida que finalizassem a tarefa.

Em 30-5-94, houve nova reunião com proposta de modificações no fluxo de trabalho do Serviço Cível, o que foi conseguido após tratativas, apesar da resistência de seu Coordenador. Após a completa implantação do plano de ação, no decorrer de dois meses, os erros baixaram a zero por autuador.

Outro processo crítico identificado na Unidade dizia respeito à demora na distribuição dos processos que sobem em grau de recurso. O exame da extensão do problema envolvia um procedimento complexo a exigir conhecimento da legislação pertinente. O represamento dos processos no encaminhamento em grau de recurso causa insatisfação ao cliente interno, ao gerar desânimo, desorganização, insegurança, e ao cliente externo, gerando insatisfação e descrédito.

Examinando o problema, pôde-se constatar que, em abril de 1994, mais de 1000 processos aguardavam nas prateleiras, sendo que os tempos de espera oscilavam entre 10 e 90 dias úteis, no Cível, e entre 06 e 40 dias úteis no Crime. Como primeiro passo, foi implantada, em maio de 1994, uma folha de verificação do tempo de cada processo que ingressava, iniciando-se a medição do tempo. Essa implementação da folha de verificação, por si só, causou uma diminuição do tempo de espera, num primeiro momento: de 30 para 22 dias, no Cível, e de 11 para 07, no Crime.

No mês de novembro de 1994, a observação do problema apresentou os seguintes aspectos: a folha de verificação se encontrava consolidada como rotina; a dispersão na matéria cível permanecia entre 08 e 50 dias úteis, e entre 03 e 25 dias na matéria criminal. Examinando-se mais profundamente o problema, a análise das causas apresentou o seguinte quadro:

Quadro 13 - Análise das Causas

HIPÓTESE	JULGAMENTO	MOTIVO
Falta de treinamento	Provável	Permanente interrupção para perguntas; mal preenchimento de dados.
Desorganização da rotina	Muito provável	Processos retornam fisicamente ao ponto de partida; muitas conferências
Setores não-integrados	Muito provável	Falta de entrosamento, não- ajuda na solução dos problemas; animosidade.
Falta de método	Muito provável	Fluxo desorganizado e inconstante

Fonte: Escritório da Qualidade do TJRS/1994

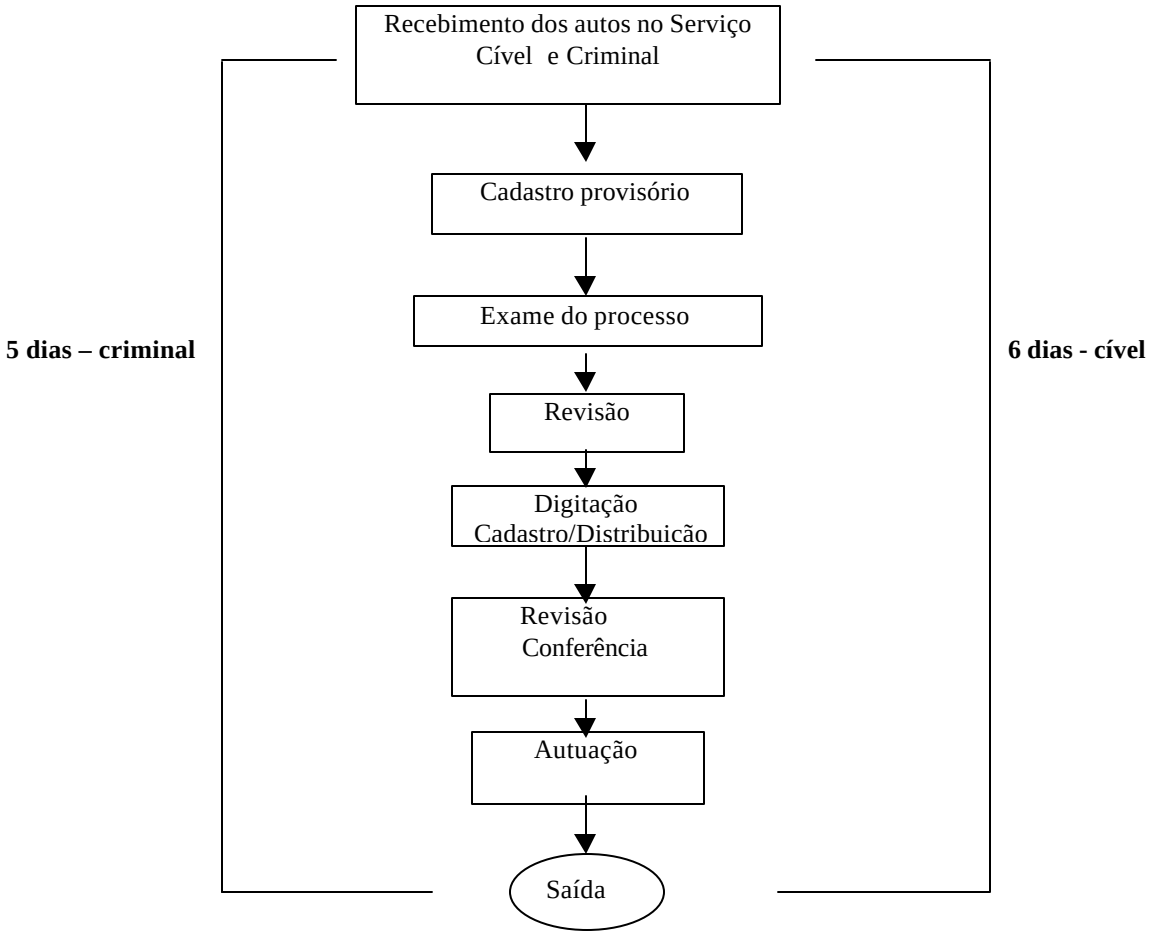
As causas fundamentais, que geraram o problema, foram definidas como excesso de retrabalho, indisciplina quanto ao método e ausência de integração entre os setores, e o plano de ação para o ano de 1995 contemplou o saneamento dessas causas implementando a rotatividade dos Examinadores[7], implantação de equipamento novo, introdução de fluxo-padrão para as tarefas, reorganização do setor de distribuição, unificação do setor de revisão com padronização de procedimentos e eliminação da cultura de transferência da responsabilidade.

Em outubro de 1995, tinha-se o seguinte resultado: matéria criminal, média de 5 dias úteis; matéria cível, média de 6 dias úteis. Esses tempos foram diminuídos novamente com alguns ajustes no fluxo de trabalho, como, por exemplo, a supressão de conferência do procedimento em duas etapas, o que resultou em mais responsabilidade do servidor por delegação de autoridade sobre o processo. (fig. 9)

Em 1998, no mês de abril, a distribuição dos processos, em matéria cível, tem o prazo de 4 dias úteis; em matéria criminal, de 3 dias úteis, superando todas as expectativas, não havendo mais reclamações quanto ao tempo de espera e quanto à procura de processos provocada pelo represamento.

[7] Examinador – servidor que examina o processo, definindo competência, vinculação, espécie de recurso, etc.

Fig. 10 – Fluxograma da Distribuição de Processos (após MASP)



Fonte: Escritório da Qualidade do TJRS/1995

A compreensão do que é um sistema estável, em que causas comuns e causas especiais de problemas são perfeitamente identificáveis, assim como a capacidade dos processos em que os dados indicam que o sistema está sob controle estatístico, considerando a variabilidade entre as pessoas, produtos ou serviços, conduziu ao aumento da produtividade e ao alcance dos objetivos traçados.

A Diretoria Processual propôs-se a buscar as melhorias de qualidade intrínseca e de tempo de entrega de seu produto, e para isso todos participaram trabalhando em equipe.

4.4.2 Programa de Adesão: Vara de Falências e Concordatas (Porto Alegre)

A implantação do PGQJ concentrara-se, em sua fase inicial, no treinamento básico de pessoal em Gestão da Qualidade Total (GQT), na aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas para a solução de problemas em processos críticos e na divulgação dos trabalhos em "workshops". A partir de 1997, e especialmente no ano de 1998, buscou-se ampliar o envolvimento através de ênfase à adesão voluntária de unidades judiciárias ao PGQJ. Houve, assim, uma concentração de esforços na ampliação do Programa de Adesões, como instrumento de maior divulgação do PGQJ no primeiro grau.

A idéia do Programa de Adesão é proporcionar consultoria e suporte às lideranças interessadas na implantação do modelo de gestão, de forma que, em dezoito meses, possa estar efetivamente gerenciando a rotina de seus principais produtos e serviços, utilizando todas as técnicas e ferramentas da Qualidade Total.

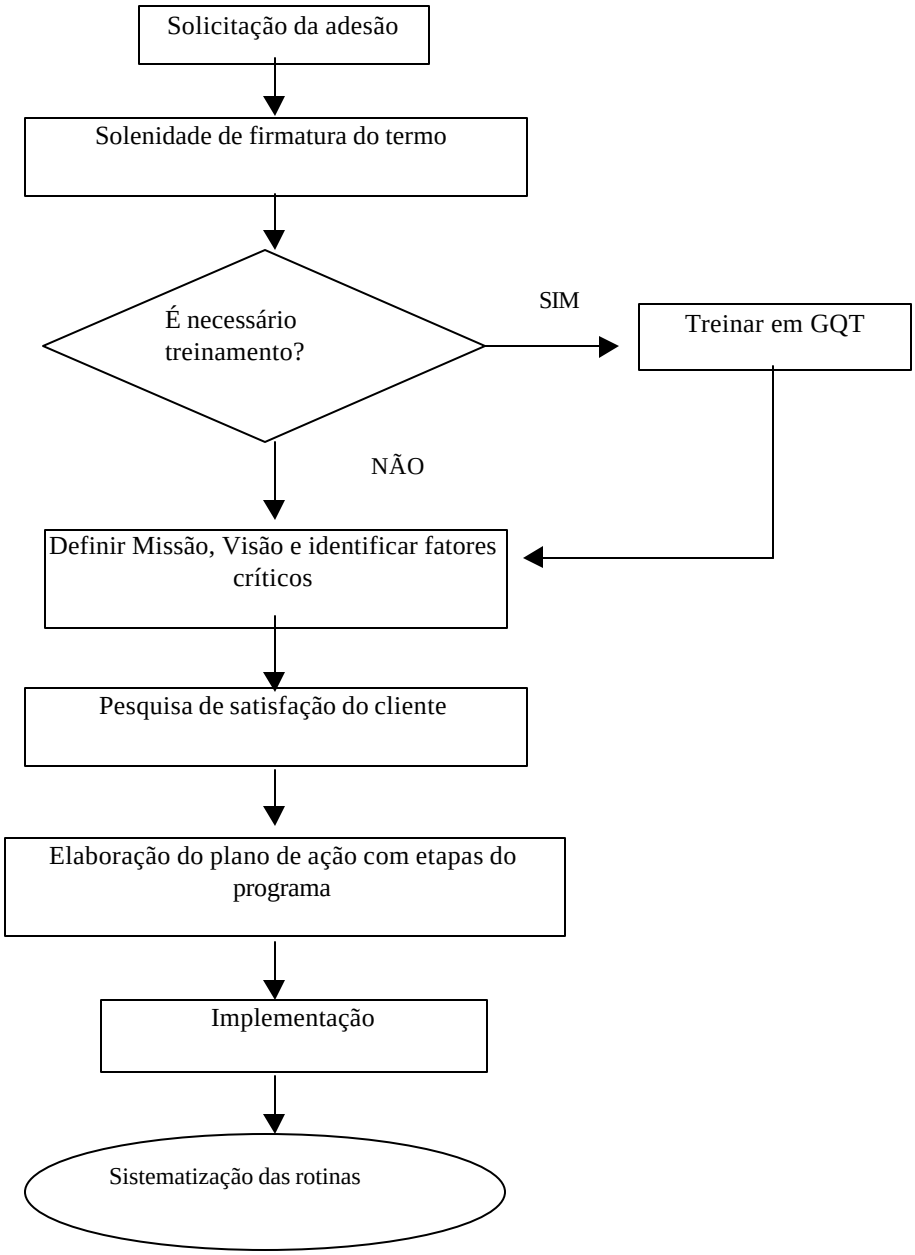
O Programa se desenvolve em duas etapas:

1. Etapa de preparação: sensibilização, lançamento, organização, definição de missão e políticas, treinamento interno, avaliação inicial, MASP, pesquisa de satisfação de clientes (período: 1º ao 4º mês);

2. Etapa de aplicação: estrutura do negócio, definição dos principais processos, definição de itens de controle, gerenciamento dos resultados (período: 5º ao 18º mês).

Para a implementação de cada Programa de Adesão é designado um consultor da Assessoria do PGQJ que, juntamente com o gerente local, busca o desenvolvimento do programa, impulsionando o treinamento e buscando o cumprimento de prazos.

Fig. 11 - Fluxograma do Programa de Adesão



Fonte: Escritório da Qualidade do TJRS/1995

Um exemplo de adesão ao PGQJ é a Vara de Falências e Concordatas da Comarca de Porto Alegre, composta por dois Juizados: o Primeiro e o Segundo. Em 09-08-1996, aderiram

ao PGQJ, após alguns de seus integrantes terem realizado treinamento em GQT e terem realizado trabalhos de MASP.

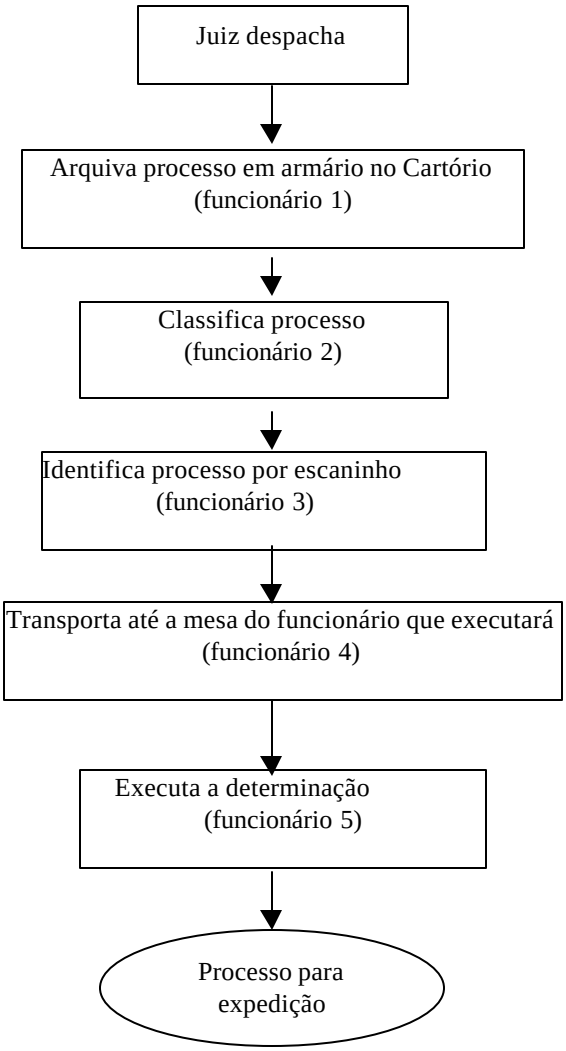
Já no ano de 1995, essa Vara de Falências e Concordatas manifestava preocupação com a expedição de ofícios aos órgãos e com seu retorno para juntada aos autos. Passou a estudar o problema e a buscar soluções. O problema foi caracterizado como demora entre o despacho do Juiz e o cumprimento dos ofícios pelo Cartório, podendo acarretar eventual prejuízo às partes, “inclusive com a impossibilidade material de realizar alguma medida necessária ou urgente” (Cópia nº 7/95-Esc.Qualidade).

A observação do problema detectou que, em amostra de 34 processos, o prazo de cumprimento dos ofícios pelo Cartório do 1º Juizado era excessivo - 35 dias -, retardando o andamento do feito e gerando impossibilidade material de realização de medidas necessárias e urgentes. No 2º Juizado, o problema era extrínseco, entretanto, à rotina cartorária, pois se concentrava na demora da resposta dos órgãos competentes aos ofícios encaminhados (32 dias).

Tendo em vista tal levantamento, o grupo de trabalho, utilizando a técnica do "brainstorming", buscou levantar as causas fundamentais. Através de “reuniões junto com a unidade, na sala de audiências, todos os funcionários participaram - o Juiz participou -, expuseram a forma de trabalhar que pode funcionar melhor" (depoimento dessa experiência).

Fluxograma desenvolvido comprovou que a rotina, excessivamente seccionada, com envolvimento de cinco servidores, não demonstrava ser a melhor opção para a tarefa, gerando fluxo inadequado (fig.12).

Fig. 12 - Fluxograma do cumprimento do despacho de expedição de ofício (1º Juizado) – levantamento da situação



Fonte: Escritório da Qualidade TJRS/1995

Analisando-se as causas e selecionando as hipóteses, chegou-se ao seguinte quadro:

Quadro 14 – Análise das causas

HIPÓTESE	JULGAMENTO	MOTIVO
Excesso de funcionários para realizar excesso de procedimentos	Provável	Metodologia inadequada no fluxo de trabalho face à ineficácia da divisão de tarefas
Cristalização do sistema de trabalho "antigo"	Provável	Não há questionamento, revisão, com resultados indesejados
Falta de pessoal habilitado para cumprimento direto dos despachos	Provável	Importa em procedimentos inadequados e retrabalho
Realização de rascunho ao invés do uso de computador	Provável	Interferência no tempo de execução da tarefa, com baixa produtividade

Fonte: Escritório da Qualidade do TJRS

A partir dessa análise, foi elaborado um plano de ação com o objetivo de reduzir o prazo entre o despacho inicial do Juiz e a devolução da resposta.

Após a análise das possíveis causas com a participação de todos os integrantes dos Juizados, chegou-se à conclusão de que as causas fundamentais da demora eram:

1. excesso de procedimentos e envolvimento de muitas pessoas (cinco) numa rotina excessivamente seccionada;
2. pessoal mal aproveitado e mal treinado para o uso dos recursos tecnológicos existentes, acarretando retrabalho;
3. fluxo inadequado dos procedimentos.

A partir daí, foi estabelecido um plano de ação para alcançar as metas:

- reduzir de 35 dias para 48 horas o prazo de cumprimento do despacho do Juiz;

- reduzir de 61 para 20 dias o prazo entre o despacho do juiz e a devolução da resposta do ofício.

Para isso foram criados dois indicadores:

$$\text{Indicador 1} = \frac{\text{nº de ofícios cumpridos com prazo de até 48 horas}}{\text{nº total de ofícios expedidos}}$$

$$\text{Indicador 2} = \frac{\text{nº total de ofícios-respostas juntados aos autos (10dias)}}{\text{nº de ofícios-respostas devolvidos}}$$

O plano de ação contemplou ações na componente variável de tempo de operação do processo, em que se pode alterar rotinas para outras mais simplificadas com o objetivo de abreviá-lo; não se buscou influir no elemento fixo, que são os prazos processualmente previstos e a garantia da parte, garantia do "due process of law", intocável. Resultante desse plano foi o despacho do Juiz determinando prazo ao órgão para devolução do ofício.

Após reuniões e sugestões de alterações no método de trabalho com oportunidade de treinamento dos servidores tanto na metodologia quanto no uso dos equipamentos novos, assim se expressou Escrivão : "Éramos um tanto desorganizados para trabalhar. Um funcionário só fazia uma coisa. Acho que todo mundo tem que fazer tudo; tem que ser flexível. Não se pode dizer: 'puxa, isso eu nunca fiz".

Assim, rotinas foram modificadas, adaptando-as à nova metodologia, sem interferência no respeito ao direito das partes, conforme palavras de um Juiz:

> “Por exemplo, teve uma alteração quanto a publicações de habilitações de crédito que foram totalmente criadas e elaboradas pelo pessoal do Cartório com algumas sugestões minhas – por Oficial Ajudante, Oficial Escrevente, Escrivão. Eles mesmos ‘bolaram’, fez-se algumas correções de curso e se tocou ‘o barco para frente’”.

Feitas essas alterações em rotinas com atividades que não agregam valor, em rotinas com atos formais que não são exigidos pela lei, introduziram-se padronizações e mecanização de seus instrumentos, resultando em ofícios expedidos em tempo muito mais célere.

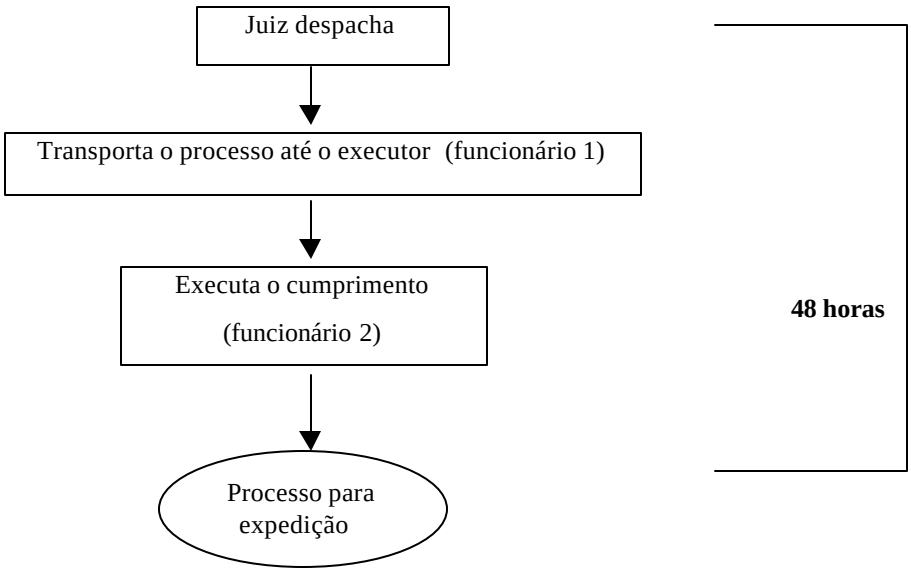
Partindo da demanda, insumo da prestação jurisdicional e desencadeadora da ação do Poder Judiciário, existem prazos determinados que tem de ser cumpridos. Todas as atividades

estão inseridas num parâmetro legal a ser respeitado. As rotinas com atos inúteis e de difícil leitura devem ser modificadas para que a parte – o cliente – já num primeiro contato, tome conhecimento imediato de seu teor. O trabalho de redação de atos citatórios, por exemplo, a cargo do Escrivão, podem e devem ser modificados, padronizados e mecanizados, e a informática é essencial para isso. Atos meramente ordinatórios, sem conteúdo decisório, devem ser praticados pelo servidor independentemente de despacho do Juiz, conforme expresso no seguinte depoimento de um Juiz:

> "Existem procedimentos-padrão de trabalho, [que envolvem] a forma de fazer, a forma de organizar, estabelecidos por ordens de serviço, que facilitam o andamento do processo, como, por exemplo, a não-necessidade de o Juiz ter que despachar dando vista ao Ministério Público, que tem intervenção comum dentro do processo de falência, o que já é feito diretamente pelo próprio Cartório(...) E, assim, há várias alternativas, várias ordens de serviço que levam a esse caminho automático do processo, independente de se trazer ao gabinete do Juiz para ter só um despacho de vista e voltar de novo, ou seja, para que o processo tenha menos caminhos, ande mais rápido e seja mais eficiente. Então, esse procedimento-padrão de atalhar, de andar de forma mais eficiente, mais dinâmica, já era incorporado à estrutura".

Um plano de ação foi estruturado contemplando a reordenação do fluxo de trabalho, eliminação de tarefas desnecessárias, redistribuição das tarefas com treinamento de todos os servidores em todas as tarefas e implantação de planilha de controle de prazos para cumprimento dos ofícios, sendo o prazo de completa implementação em Cartório de 90 dias.

Fig. 13 - Fluxograma: Cumprimento do despacho de expedição de ofício (1º Juizado) – após plano de ação



Fonte: Escritório da Qualidade do TJRS (1995)

As metas foram atingidas já em março de 1996 com média de 48 horas para cumprimento do despacho e de 20 dias para a devolução da resposta do ofício pelos órgãos. No depoimento de um dos servidores, observa-se que houve mudanças porque

> "há conscientização de que não dá para atrasar. E o Escrivão faz o controle dos processos, ele vai nos escaninhos, até controle visual (...) Ora, se a pilha está grande é sinal de que tem de se baixar a pilha. O encarregado da pilha pega e faz, termina. Havia um retardamento na expedição, na juntada das respostas (...) criamos um método, foram-nos fornecidos meios, vieram computadores (...) e nós implementamos (...) O método, a maneira de trabalhar, agora, é bem melhor. Há uma rapidez. O acúmulo de serviço em função desses entraves angustia muito (...) Quando a gente vê a coisa andar, facilita, porque o retorno ao pessoal de fora, que está querendo aquela prestação, é bom, não há reclamação, não há pressão".

Com as modificações o processo administrativo burocrático simplifica-se, retoma suas funções e se torna participativo, na medida em que Juiz e servidor reagem positivamente à

proposta e desenvolvem sua capacidade de enfrentar o novo, de internalizar novos conhecimentos e de mudar o comportamento.

Conclui-se também que a habilidade de analisar o ambiente, de determinar objetivos e de monitorar o desempenho geral do sistema em relação a esses objetivos torna o grupo proficiente na aprendizagem em circuito simples (Argyris, 1992), caracterizada pelo questionamento dos procedimentos operacionais, questionamento da forma de executar a tarefa. A implantação da tecnologia da informação, por meio de rede de computadores sobre informação de processos, promoveu a execução de relatórios que chamam a atenção para desvios críticos, auxiliando a todos na eliminação de problemas potenciais.

Conclui-se da análise que toda a implantação do programa de adesão está baseada na melhoria dos procedimentos cartorários, da execução da tarefa, tendo também como indicador a satisfação do cliente externo em questões, como, por exemplo: tempo de prolação dos despachos e decisões dos Juízes, tempo de intervenção e atuação do síndico [da falência], expedição de certidões, educação e cordialidade do funcionário, etc. Ressalta-se que em nenhum plano de ação são trabalhados aspectos que sustentam mudanças em procedimentos, tais como: a comunicação vertical e horizontal, o fluxo do processo decisório, formação de equipe, desenvolvimento da capacidade de aprender, etc., o que deixa em aberto o desenvolvimento dos recursos humanos das Unidades.

4.4.3 Projeto-piloto Multifuncional: Ação de Alimentos

Um projeto-piloto multifuncional é aquele destinado à melhoria de processos multissetoriais que estão associados a produtos com início e fim em diversos setores.

A Ação de Alimentos foi o primeiro projeto-piloto multifuncional dentro da implantação do PGQJ: um projeto que estudou a melhoria de um processo horizontal que tramita por vários setores do PJ, tendo seu início em 1994. Foi escolhida a ação de alimentos como piloto, pela Presidência do Tribunal, em face do caráter social de seu produto, da prestação jurisdicional, e a dimensão definida para ser trabalhada foi tempo.

Houve a formação de um time da Qualidade, apto e comprometido com o projeto, composto por Escrivães da Comarca da Capital, Secretários de Câmaras e Supervisores do TJ. Assim a equipe formada era multifuncional, agregando diversas habilidades individuais.

De início, houve o levantamento preliminar do processo com identificação dos "inputs" e "outputs", de seus clientes e fornecedores internos e externos, de como os setores atuavam e se inter-relacionavam. Assim, na primeira coleta de dados feita nos procedimentos dessa ação, verificou-se que a Lei nº 5.478/68, que dá rito especial a esse tipo de ação, não era observada em todas as Varas de Família e Sucessões da Comarca de PA.

Observou-se também a complexidade e o grande número de pessoas que intervinham no processo, de forma a dificultar sua celeridade e definiram-se os aspectos críticos a serem pesquisados.

Assim, a partir do levantamento e análise dos dados de 206 processos nas oito Varas de Família e Sucessões do Foro Central da Capital, com o envolvimento de todos os atores no processo, foi elaborado um plano de ação para diminuição dos prazos de tramitação desse tipo de ação. Com a divisão do fluxo do processo em quatro estágios, ficou clara a necessidade de redução do prazo médio de 13,93 dias para a expedição de ofícios à fonte pagadora, quando há alteração dos alimentos provisórios (de conformidade com a Recomendação da Corregedoria-Geral, em Ofício-Circular nº 89/95, orientando os Juízes no sentido de não aguardar o trânsito em julgado da sentença para sua expedição, uma vez que ação de alimentos não faz coisa julgada).

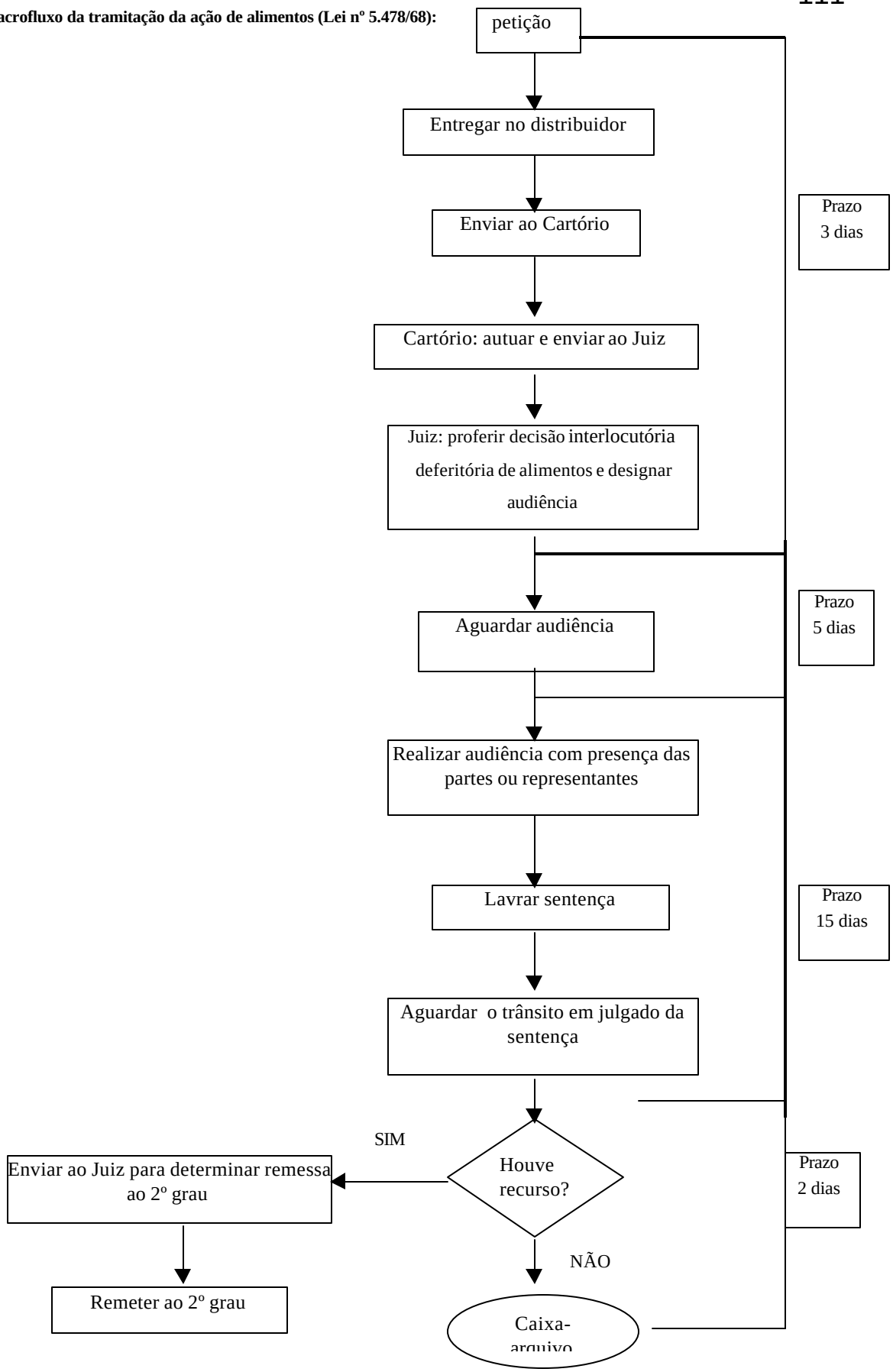
Examinando-se os dados após período de implantação da ação, constatou-se que a expedição do ofício, com alteração dos alimentos provisórios, à fonte pagadora estava sendo executada em tempo menor que o prazo legal de 48 horas, uma vez que houve modificação nas prioridades das atividades do cartório. A partir do questionamento da interpretação da norma, chegou-se à conclusão de que não era preciso aguardar esse tempo e, com a Recomendação da Corregedoria-Geral ratificando essa conclusão, houve mudança na rotina e no desempenho do processo.

A última etapa dessa fase do projeto foi o acompanhamento e verificação dos resultados das alterações implantadas. Com resultados positivos, padronizou-se algumas rotinas cartorárias.

No projeto Ação de Alimentos, para se chegar a esses resultados, houve um longo processo de mudança tanto do próprio grupo que elaborou o trabalho como dos Juízes, Escrivães e servidores dos Cartórios. Todos os indivíduos que participaram do processo passaram por diferentes fases, comprovando que a estranheza à mudança atingiu a todos. Tanto o Escrivão quanto o servidor, seja efetivo ou celetista, precisou ver comprovados seus dados para aceitar a necessidade de correção em alguns procedimentos. Num primeiro momento, parecia não haver problemas nos Cartórios e os tempos de expedição dos ofícios pareciam ser os prescritos pela norma e os que estavam determinados. Quando as pessoas perceberam que não havia busca de culpados, mas uma tentativa de diminuir tempos para melhor atender à sociedade somente, que não havia intenção de ingerência em áreas já definidas em termos de responsabilidades e autoridade, houve pronta cooperação. Através das lentes da metáfora da cultura (Morgan, 1996), percebe-se a construção da realidade da organização Poder Judiciário quando os procedimentos estão definidos, os papéis estão definidos, e as regras também estão definidas.

Na figura abaixo, desenvolve-se a tramitação da ação de alimentos no primeiro grau.

Fig. 14 - Macrofluxo da tramitação da ação de alimentos (Lei nº 5.478/68):



4.5 CONCLUSÃO

> "Precisamos de uma pessoa que nos ensine como diminuir o fluxo. Isso é importante. Se não tiver isso, trabalha-se dobrado, triplicado. Mas não podemos perder de vista a finalidade [da existência da justiça]" (Temperani, 1998).

Ao analisar-se a meta estabelecida para o ano 2000: - todo o PJ treinado na função e na metodologia do GQT -, denota-se a preocupação da organização PJ com o aspecto "tarefa" da melhoria contínua planejada, para atendimento da necessidade de dar melhores respostas ao seu cliente – o cidadão -, em termos de qualidade intrínseca, custos e prazos da prestação jurisdicional.

Tomando como base o número de servidores e magistrados com treinamento em GQT e QS, em julho de 1998, obtém-se o total de 2.208 pessoas, o que equivale a 31,23% do número de 7.069 pessoas, entre magistrados e servidores do PJRGS (Diário da Justiça. 15/7/98). Esse quadro traduz-se na convivência, dentro da organização, de vários momentos da cultura organizacional: alguns antevendo o futuro das relações e outros olhando para trás, presos aos modelos anteriores de relações e produção.

Da análise da estratégia de implantação do PGQJ, pode-se concluir que a qualidade do produto ou serviço gerada representa o ponto fundamental para a implementação da melhoria contínua na organização, e a abordagem do TQC – Total Quality Control – busca a perfeição de todos os processos e a participação dos funcionários, pregando-se a valorização da condição humana e a participação nas decisões de controle e melhoria. Mas isso tudo somente é possível se a Alta Administração se comprometer mudando o modelo de gerenciamento, desenvolvendo um ambiente de cooperação e tendo elementos-chave na busca e manutenção das melhorias. Pode ser prioritário atingir objetivos de qualidade da tarefa, mas eles somente serão garantidos se os objetivos humanos forem perseguidos com tenacidade, durante todo o tempo.

Todo planejamento exige previsões em relação a condições, comportamento e diferenças de desempenho entre procedimentos. O conhecimento está expresso na previsão e na

explicação de eventos passados. Não há conhecimento sem teoria, sem modelo mental, e toda observação é feita com a preexistência de uma teoria. Interpretação de dados e testes levam à previsão, e um sistema sob controle estatístico recebe ajuda da teoria estatística para suas previsões. O gerenciamento é melhorado por meio da experiência administrativa baseada na teoria. Não existe algo chamado “fato” em relação a uma observação do mundo ao redor. Quaisquer duas pessoas terão idéias diferentes a respeito do que conta e do que não conta em relação a um evento, segundo sua ótica e sua ética, e isso diferencia os indivíduos que, por um processo intersubjetivo, de reflexão e difusão, visam a perspectivas futuras.

V – PERCEPÇÃO DE PARTICIPANTES E NÃO-PARTICIPANTES

5.1 OBJETIVOS E MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo discutir o comportamento de servidores e magistrados a partir da implantação do PGQJ. Entrevistaram-se participantes de quatro de Unidades do PJ: duas com implantação do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário e duas sem essa implantação. A pesquisa foi efetuada por meio de entrevistas em profundidade orientadas por roteiros semi-estruturados, permitindo a exposição de percepções e experiências de três níveis hierárquicos, a saber: 1. no primeiro grau, magistrado (juiz), escrivão e oficial escrevente; 2. no segundo grau, supervisor, coordenador e oficial superior judiciário. Pretendeu-se demonstrar fatores primordiais de gestão na ótica dos entrevistados; embora representem estes um fragmento da população-alvo, é representativo dos níveis hierárquicos básicos da organização.

As entrevistas visaram a categorizar comportamentos dentro dos quatro aspectos intervenientes no modelo de gestão focalizado na pesquisa: estrutura da tarefa, relações interpessoais e liderança, processo decisório, comprometimento com a organização.

A seguir, reuniram-se os depoimentos categorizados por unidade, sem ou com implantação do PGQJ, propondo-se desde já um contraponto entre elas no que havia de relevante na pesquisa, e analisou-se o conteúdo das entrevistas para "obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens" (Bardin *apud* Triviños, 1992).

5.2 A ESTRUTURA DA TAREFA E SUA ANÁLISE

Ao examinarem-se as entrevistas, constatam-se alguns fatores indicativos de novas formas de administração. O Poder Judiciário, regrado em suas rotinas e limitado por normas e provimentos, modifica-se quando provocado por situações problemáticas.

Percebe-se dos dados constantes das entrevistas que existe uma vontade de buscar melhorias nos procedimentos, independentemente de a Unidade ter, ou não, implantação do PGQJ. Um magistrado assim se expressa:

> "não adianta eu resolver no papel, dar uma bela sentença, se aquilo não resolveu, também, o problema prático. Claro que se tem que racionalizar, fazer o trabalho render, isso é o óbvio e o ululante, mas isso não pode ser a tônica de um novo tempo (...) Para que as lideranças do nosso Judiciário possam protagonizar um pouco a história e transformar este mundo num mundo melhor, a visão não tem que ser só essa (...) esses procedimentos administrativos também têm que se prestar para alguma coisa que se entenda seja razoável e no que se respeite".

Ao estudar-se a estrutura da tarefa e seu cumprimento, deve-se lembrar dos princípios de Deming (1990), particularmente o da não-dependência da inspeção em massa. Nesse princípio, Deming defende que a rotina de inspeção é planejamento de defeitos, com reconhecimento da incapacidade do processo; que a inspeção, rejeição, desclassificação e retrabalho não são ações corretivas sobre o processo e, assim, não incorporam qualidade a ele.

A Supervisão de uma das Unidades <u>sem</u> implantação do PGQJ discorreu sobre o fluxo de um pedido de vantagem funcional demonstrando a inspeção e o retrabalho existentes no procedimento:

> G – "Entra um processo, o Oficial Superior Judiciário faz e passa para a conferência. O Dirigente faz a conferência daquele processo (...) a execução daquele trabalho, daquela tarefa. Como é uma área muito específica, ele só confere aquela parte. A Coordenação já se preocupa mais com o todo, mas também é o mesmo esquema: alguém faz o trabalho, o Coordenador confere aquele trabalho, além de fazer a parte administrativa de pessoal."

5.2.1 Os Procedimentos-padrão e os Manuais

Para a verificação da existência de controles sobre a qualidade do serviço prestado, buscou-se detectar a utilização de procedimentos determinados por regras preestabelecidas em manuais, procedimentos-padrão operacionais.

Existem duas situações nas Unidades sem implantação do PGQJ: ou bem não há nenhuma formalização de procedimentos operacionais, ficando o desempenho sujeito à práticas individuais, ou bem, por iniciativas individuais de gerentes de processos, existe a tentativa de escrever alguma coisa semelhante a padrões, como exemplificado no relato de uma Supervisora:

> G – "Por exemplo, se tu vais fazer a incorporação de uma função gratificada e não há ninguém para te explicar, tu podes recorrer aos procedimentos anteriores. Ver como foram feitos aqueles, mas isso é uma busca, uma pesquisa, não é um manual, um trabalho. Recorre-se muito a isto: 'Vamos ver como foi feito antes e vamos fazer assim'."

As práticas individuais para operacionalizar os procedimentos correm o risco de serem transmitidas com seus acertos e erros, porque são resultados da experiência de um só indivíduo no desempenho das tarefas. O chamado "passar o serviço" a outro servidor, quando realizado sem planejamento e à medida que as situações se apresentam no decorrer do expediente, pode ser um meio de "moldar" e restringir a expressão daquele que se inicia na atividade. Nas Unidades sem implantação, percebe-se essa preferência por transmissão de experiências individuais na execução das tarefas, com inibição da confecção de manuais ou procedimentos-padrão, como explicitado por uma Coordenadora de Unidade.

> R – "A gente vai passando o serviço, vai conferindo, vai vendo onde está o problema e vai introduzindo aos poucos os assuntos (...) não tenho manual nenhum... sempre se trabalhou assim, desde que eu entrei para cá foi assim. Eu entrei, aprendi com a Coordenadora (...) E houve, depois, um tempo em que não era nem a Coordenadora que passava o serviço; já aconteceu de eu passar o serviço para algum servidor que estava entrando no setor, porque a Coordenadora não podia, porque se envolve em outras tarefas. Mas acho muito importante a Coordenadora passar, porque, em primeiro lugar, pode-se moldar o servidor do jeito que se quer."

Entretanto, nessas Unidades, percebe-se também que, dentro da prática individual, dependente da experiência que têm na atividade, aqueles detentores de autoridade forçam seus

subordinados a buscarem sua independência por meio da elaboração de manuais pessoais, não como forma de estabelecer padrões a serem utilizados por todos os integrantes da Unidade, mas como meio de alcançar autonomia na execução de suas funções no processo, como definido por uma Escrivã no relato a seguir:

> E – "No momento da autuação[8], vai-se mostrar como se faz (...) Quando no computador, senta-se ao lado do funcionário, e ela ganha um caderninho; cada código que ela digitar no sistema ela vai anotar, para evitar, depois, de estar perguntando, ela vai pesquisar o que fez (...) Ela vai ter que montar o manual dela. A cada ofício que ela fizer, ela vai ter que ter uma cópia como modelo (...) O funcionário, para aprender a trabalhar, tem que aprender a ler primeiro. É muito comum perguntar: 'O que eu faço aqui?' 'Leia.'"

Nas Unidades sem implantação do PGQJ, constata-se que, entretanto, a consciência da necessidade de se observar procedimentos comuns é uma forma de agilizar os processos e evitar os erros, mesmo que sem nenhum planejamento ou estratégia para suprir essa necessidade. Essa consciência não está formalizada em ações que visem ao planejamento e à execução de trabalhos para confecção de padrões operacionais. É de se inferir das manifestações dos respondentes que a consulta ao padrão é opcional, podendo ou não acontecer, acarretando, muitas vezes, erros que originarão correção e retrabalho. A disponibilidade dos padrões a todos os servidores por parte das chefias está assim exemplificada:

> R – "Eu tenho a pasta das leis e a pasta dos pareceres, a que todo mundo tem acesso. Eu não vou, para cada parecer que vem, tirar xerox e distribuir para todos. Eu tiro um para mim e comunico que este parecer está comigo, e vai do interesse de cada um também (...) Está na lei, está na pasta. Obriga-se a que todos saibam fazer aquilo."

Por outro lado, em Unidades com implementação de gerenciamento da rotina pelos instrumentos da Qualidade Total, os procedimentos-padrão são adotados como essenciais à melhoria dos processos, percebendo-se a preocupação das chefias, em todos os níveis, de oportunizar segurança e evitar o erro e o retrabalho na execução de todos os processos. A partir da consciência das limitações da lei (porque ela define muitas vezes a forma, os prazos e os agentes habilitados em determinado tipo de ação), os procedimentos-padrão, no dizer de uma Supervisão de Unidade, são os instrumentos que auxiliam na execução das tarefas.

Assim, apesar de os procedimentos, dentro do Poder Judiciário, independerem da vontade de quem os executa, existindo regras regimentais que têm de ser rigorosamente cumpridas, o manual é um elemento de facilitação do trabalho.

Segundo depoimento dessa Supervisão, apesar de contar doze anos de experiência, um Revisor[9] perguntava sobre procedimentos de rotina, a todo momento, ou cometia erros. Constatou-se que havia uma grande insegurança e que essa insegurança fazia com que, por "qualquer coisinha", viesse perguntar para a Chefia: "Posso fazer assim? Não posso fazer assim?". Para superar o problema, elaborou-se o manual, uma rotina, uma obrigação que respalda todas as ações, como explica a Supervisão:

> "Quando a Chefia não estiver, como é que vai fazer? (...) esse Manual aqui é, no fundo, no fundo, o aval. Eu estou assumindo, com eles, a responsabilidade do cumprimento disso aqui."

As limitações originárias das normas não restringem a capacidade de criar alternativas que diminuam as etapas dos processos, agilizando o seu andamento, como explicitado a seguir por um magistrado:

> M – "Existem procedimentos-padrão de trabalho, a forma de fazer, a forma de organização, estabelecidos por ordens de serviço, que facilitam o andamento dos processo, como, por exemplo: a não-necessidade de o Juiz ter que despachar dando vista ao Ministério Público (que tem intervenção comum dentro do processo de falência), o que já é feito diretamente pelo próprio Cartório. Quer dizer, o próprio Cartório vê que é esse o estágio, que é essa a fase e já dá vista direto. E, assim, há várias alternativas, várias ordens de serviço, que levam a esse caminho automático do processo, independente de se trazer ao gabinete do Juiz para ter só um despacho de vista e voltar de novo, ou seja, para que o processo tenha menos caminhos, ande mais rápido e seja mais eficiente."

Também foi destacada por chefias de Unidades com implantação do PGQJ a importância da existência de rotinas escritas como forma de visualizar o processo que deve ser executado e de assim evitar o retrabalho que existia antes de sua implantação, como ilustrado pela respondente:

---

[8] Autuação – Procedimento que consiste em receber um processo, identificá-lo, etiquetá-lo, encapá-lo e encaminhá-lo ao órgão julgador.
[9] Revisor – Servidor que revisa os processos quanto à competência, vinculação, para distribuição dos processos.

> L – "Para mim, tem que haver uma rotina escrita para funcionar, senão, não se consegue. Aqui mesmo, estabelecemos uma rotina, e está funcionando bem melhor (...) Tu podes esquecer alguma coisa e é só recorrer a isso, prende o olho e lembra."

Todos os entrevistados em Unidades com implantação do PGQJ têm consciência da necessidade de existência de manuais como forma de manter a prestação do serviço dentro do nível exigido pelos clientes e como facilitação para planejamento de melhorias. Ao que parece está incorporado ao modo de agir de todos essa preocupação com o estabelecimento da melhor forma de executar determinada tarefa, segundo as limitações da norma, o que vem ao encontro daquilo que Taylor estabelecia como "the best way" em sua administração científica. A forma de trabalhar foi modificada, segundo informações de servidores dessas Unidades, e passou-se da "artesanal" para uma mais instrumentalizada, o que é considerado essencial para a melhoria dos processos. As explanações a seguir bem ilustram esse posicionamento:

> L H – "A coisa [os procedimentos] era feita, mais ou menos, de forma artesanal. Então, a partir desse Programa [PGQJ], com a participação do Dr. J., que incentivou tanto o Escrivão como os funcionários, todos se engajaram no sentido de melhorar a forma, agilizar, acelerar o processo todo. E o que aconteceu? Foi implantado no Cartório o sistema de Informática (antes era só o da PROCERGS[10]), vieram computadores, melhorou o material. Através disso tudo, nos reunimos e fomos vendo uma maneira melhor de encaminhar, de processar, de fazer andar o processo, agilizar o andamento."

> L– Acho que há muitas coisas ainda para ajeitar, para arrumar, e muitas coisas já entraram, mais ou menos, nos eixos. Está funcionando, havia muitos erros, iam petições erradas para a Câmara[11] (...); mas, agora, acho que já está bem melhor, há bem menos queixas, mas há ainda, porque todo mundo erra (...); estou fazendo um manual, desde o início do processo, quando entra, o que se recebe, o que sai, ou não (...) planejando coisas em termos de rotinas para diminuírem esses erros.

Também se verificou, nas Unidades com implantação, a ampla participação dos funcionários na elaboração de manuais e regulamentos para suas rotinas, partindo da definição de Juran (1988) de que quem executa as tarefas é capaz de planejar sua melhoria, opondo-se ao sistema Taylor (planejamento x execução) e sugerindo o autocontrole, a auto-inspeção e a

[10] PROCERGS – Cia. de Processamento de Dados do Estado do RS
[11] Câmara –Órgão julgador do Tribunal de Justiça, composto por três Desembargadores

autodireção. A reunião dos participantes no processo e a busca do consenso para o estabelecimento das rotinas foi verificado nos relatos dos respondentes.

A Supervisão de Unidade explica como se desenvolve o trabalho de confecção de manuais, que foi uma das metas a serem atingidas pelo grupo em 1997:

> M – "O próprio grupo se reuniu, padronizou, e, nessa semana, tivemos uma reunião, e o M. está padronizando os seus procedimentos com o auxílio dos Revisores (...) A informação flui, não é uma coisa, assim, em que cada um só vê o seu lado, não. É exatamente dentro do fornecedor/cliente essa relação. E essa relação é direta, vamo-nos reunir e vamos avaliar (...) Então, o grupo de Revisores conversou com o M. e comigo para o estabelecimento de um procedimento-padrão, reavaliando o que sempre foi a prática anterior existente, a que, inclusive, gerava discórdias, atritos, porque cada um fazia do seu jeito. Então, chegou-se a um consenso, esta é a melhor forma, e todos terão de segui-la."

A busca do consenso supõe a participação de todos com contribuições que estabeleçam se não a melhor forma, a forma possível de ser executada. Da discussão, da troca de idéias, das experiências surgem outros caminhos e outras opções de rotinas. Isso é percebido como uma meta das Unidades com implantação do PGQJ: buscar a forma mais adequada de realizar uma tarefa com o auxílio de todos. Os entrevistados, como na ilustração a seguir, valorizam esse processo de trabalho.

> L– "Vamos discutir. Se forem melhores, trocamos. Acho que dá para se mexer em alguma coisa (...) Acho que sempre há uma abertura. Não se vai mudar completamente se tudo está funcionando bem, mas, se ele chegar com uma idéia melhor, vamos verificar e testar para ver se funciona."

5.2.2 Os Dados Estatísticos

Constatou-se que a coleta de dados dos processos se faz de modo independente, por iniciativas individuais, nas Unidades sem implantação, e de forma sistemática, como rotina, naquelas com implantação do PGQJ. Ficou clara também a utilização dos dados fornecidos pela PROCERGS, como fonte de informação para os relatórios, havendo, no entanto, defasagem entre as necessidades das Unidades e o serviço prestado por essa empresa.

Nas Unidades sem implantação do PGQJ, os dados existem com o objetivo de ter as pessoas e os processos sob controle. Eles não são analisados sistematicamente - segundo

informações dos respondentes - para buscar soluções de problemas que surgem, mas tão-somente para ter um quadro geral da situação das Unidades.

> R – "Temos um controle. Por exemplo, eu trabalho com a parte das vantagens [pessoais de serviço] (...) e distribuo (...) Todos os passos do processo tomamos nota (...) Em papel. Fazemos uma pasta no início de cada ano, com papel timbrado, onde leva o número do processo, o nome do servidor, o nome do funcionário para quem foi, o assunto, a data que entrou, a data que saiu e para onde vai."
>
> E – "Eu acho que não precisa colocar no papel (...) Tem-se que procurar manter os livros [de controle dos processos] atualizados, e aquilo vai funcionar automaticamente. Não há o que mudar (...) Há livros que já não são mais obrigatórios, mas eu continuo com todos os livros para carregar os mandados [registrar a movimentação do processo] (...) Não é mais obrigatório o fechamento no fim do mês, mas eu faço o fechamento, porque eu quero saber quantos mandados eu expedi, quanto foram devolvidos e quantos há na rua. Esse é só um controle, porque a Corregedoria não me cobra; se ela tivesse que cobrar, cobraria do Oficial [de Justiça]. [A necessidade de manter esses dados] faz parte da organização cartorária. Quando encerro o livro do Ministério Público, eu quero saber com quantos o Ministério Público ficou. Eu quero saber, quando encerrar o livro, quantos processos o Juiz passou para outro. Eu tenho impressão que isso faz parte da organização, tem-se que ter um controle. Pode o cartório ser superorganizado e tu não tens o controle (...) Claro, pode não alterar nada, pode no outro mês ter o dobro, mas, para o meu controle, aquilo é muito importante (...) Isso faz parte da minha organização.

Ao mesmo tempo, um magistrado apontou a necessidade de não se perder de vista o objetivo da mensuração, da coleta de dados e da sua utilização como meio de melhorar os procedimentos para se atingir o fim a que se destina a prestação do serviço. Argumenta ele que, na medida em que se está fazendo um mapa desse ou daquele tamanho, significa que se está pensando mais ou menos sobre questões que deve decidir. Então, existirão decisões que podem ser confirmadas pelos tribunais, mas fruto de decisões mal-apreciadas na origem e que não ficaram documentadas. Comenta que tudo isso exige muita atenção:

> T – "É alguma coisa que pode ser, dependendo da sensibilidade que se emprega nesse trabalho, muito fácil ou muito difícil, rápida de fazer ou demorada de fazer (..) o que importa é fazer bem, segundo a consciência do Juiz. Esse é o ponto que torna difícil a mensuração nesse trabalho: o Juiz comprometido com a jurisdição, com o jurisdicionado, tem o interesse pela conseqüência prática de suas decisões (...) O Juiz pode fazer um trabalho maravilhoso, receber mil elogios por mês, deixar o Corregedor com a boca nas

> orelhas de tão satisfeito com o trabalho, sem que esteja fazendo um trabalho à altura (...) quem vai medir isso é o próprio Juiz, que é o juiz da sua consciência também, que é o grande tribunal de todos nós."

Nas Unidades com implantação do Plano de Gestão, a utilização e necessidade de dados coletados para fundamentar processos decisórios e projeção de melhorias foi expresso de forma clara e inequívoca pelos entrevistados.

> M – "Nós nos valemos dos mapas, dos levantamentos estatísticos da própria Corregedoria e, a par disso, fizemos vários levantamentos de pesquisa e satisfação de clientes quando do atendimento dentro da Vara, o número de pessoas que eram atendidas (...) Fizemos duas ou três pesquisas nesse sentido. (...) Agora, com a aplicação disso, fez-se inúmeras melhorias setoriais com problemas específicos, determinados, e aí se adotou a metodologia e aí melhoraram as questões."

> L – "[Esses dados] é uma forma de se visualizar, de ver o que está funcionando, o que não está (...) Sinto necessidade de saber o que está acontecendo não no sentido do controle, mas de organização, para ver se há algo demais, ou se estou precisando de mais funcionários, se estão entrando muitas petições. É uma maneira de medir."

A coleta de dados, servindo de subsídio para modificação de procedimentos, é instalada de forma sistemática, quando a administração deve descobrir por cálculo, e não por juízo de valor, até que ponto determinado processo está fora de controle, necessitando de ajuda (Deming, 1990). Verificou-se, nas Unidades pesquisadas em que há implantação do PGQJ, que se obtém rapidamente informações sobre processos, estando o sistema atualizado com dados e relatórios. Há a preocupação em buscar novos dados que se adeqúem ao uso, atendendo às necessidades das pessoas que chegam ao Judiciário com suas questões, em conformidade com o que Juran (1988) define como sendo qualidade do produto ou serviço. O servidor comenta como se realiza o atendimento ao cliente no balcão do cartório:

> L H- "Aqui, a pessoa não sai sem a informação. Se alguém reclamar: "Olha, isso aqui está parado. Não está andando. Entreguei uma petição, ela não voltou", o serviço é feito na hora. Pega-se a petição, junta-se, encaminha-se ao Juiz. Se é uma expedição de ofício, um mandado, fizemos na hora. Aquele serviço "morre" na hora."

Das entrevistas nas Unidades com implantação, percebe-se a busca por dados confiáveis e exatos que mostrem a realidade como é, de forma atualizada e abrangente, a busca por perfeição

dos serviços prestados, não havendo separação entre os que pensam e dirigem os trabalhos e os que executam, o que já não ocorre de forma sistemática nas demais Unidades.

5.2.3 Os Erros nos Processos

Nas Unidades sem implantação do PGQJ, existe estratificação entre as pessoas que pensam e as pessoas que fazem da seguinte forma: normalmente, quem acha que pensa não acha que os que fazem podem pensar. Assim, os procedimentos adotados em relação aos erros detectados nos processos têm como ênfase o treinamento de pessoal ou sua substituição, não se detendo em busca de causas ou novas formas de realização da tarefa, embora haja preocupação com a inserção do indivíduo na compreensão da missão do Poder Judiciário.

Uma das alternativas usadas quando persiste o erro é a mudança de quem executa a parte do processo com problemas. Quando um funcionário reiteradamente erra, segundo depoimentos, complica, por isso o primeiro passo a ser dado é tentar ensinar, treinar. Se ele não conseguir aprender, tenta-se trocar a tarefa, porque, "talvez, num outro trabalho ele se dê melhor do que naquele."

A seguir, o comentário de uma servidora sobre o tratamento dos erros nos procedimentos em sua Diretoria, onde não há implantação do PGQJ:

> R – "Retorno o processo sistematicamente para este funcionário. Eu procuro orientar. Se eu vejo que a pessoa está fugindo muito daquilo que deve ser feito, ou se ela erra duas ou três vezes, eu procuro me sentar com a pessoa e ver o que está acontecendo. Mas há funcionários que não aceitam, ou aqueles que concordam com tudo aquilo que foi dito na hora (...) Eu tinha uma tendência a eu mesma arrumar, até que eu me dei conta de que não. Mesmo que for por uma vírgula ou por um número de matrícula errado, tenho que fazer retornar para a pessoa, porque só no momento em que ela fizer três ou quatro vezes aquilo ela vai ver da necessidade de fazer sempre certo. Tem tudo pronto no computador, não tem por que mudar, ou inventar."

Entretanto, o erro não é motivo de grandes conflitos, conforme percepção do magistrado de uma dessas Unidades.

> A – Não me lembro de ter havido alguma briga por aqui sobre isso [quando um funcionário erra]. Se é feito alguma coisa que eu não gosto, eu explico, porque todos aqui são suficientemente adultos e inteligentes para entender;

> não há nenhuma pessoa aqui que não entenda (...) A condescendência tem um certo limite. Converso com o funcionário no sentido de que tem que haver respeito. Na medida em que ele não presta atenção no que está sendo feito, ele está-me desrespeitando e vai merecer de mim uma medida parecida.

Persegue-se o enquadramento do indivíduo também através de relações informais e vínculos afetivos. Após conversas e tentativas de "enquadrar" o funcionário, normalmente há êxito, como no dizer de outro entrevistado:

> No serviço público, isso é muito complicado; às vezes, a pessoa está passando por uma dificuldade (...) precisa ser compreendida por isso, o ser humano precisa ser tratado com respeito. Eu insisto que o fundamental é a visão finalística (...) A ótica não pode ser ameaçadora. Claro que a pessoa tem que ter noção de que há limites.
>
> E – [O erro] é um ponto muito difícil de se administrar. Tem-se que levar na brincadeira muitas vezes. Eu sempre tenho uma brincadeira: "Vem cá, tu fez uma 'cacaquinha'. Leia, não é bem assim". Reiteradamente chamo e converso numa boa. Primeiro, pergunto o que está havendo. Por que está faltando essa atenção, qual o problema? Discuto o que está acontecendo, digo que já não é a primeira vez que está acontecendo esse erro, pergunto o que está havendo, se ela está estressada. Conversar para ver o porquê, se foi falta de atenção, se foi não gostar de fazer aquilo, se não está satisfeita. Geralmente, é falta de atenção. Se a gente sabe falar, basta uma vez só.

O servidor tem, deduz-se das entrevistas, grande preocupação com os erros na prestação do serviço, conseqüente de sua consciência e responsabilidade no processo, independentemente de haver, ou não, implantação do PGQJ em sua Unidade. Percebe-se, nas Unidades pesquisadas em que não há implantação do PGQJ, consciência de que há ocorrência de prejuízos aos interesses da organização também em situações em que o erro é omitido por medo da administração. Uma servidora explica que fica "desesperada" quando erra.

> E – "Fico com vergonha. Caso uma audiência não saia porque houve uma falha de quem cumpriu o processo, fico muito chateada, sofro com isso. Ninguém gosta. Eles [a Escrivã e o Juiz] não gostam. Fica um clima meio chato, ainda mais no caso de ser uma audiência de réu preso. Mas aqui é raro acontecer; a gente procura cuidar, e a E. controla muito todos os processos, principalmente quando é réu preso. Sempre passam por ela os processos. Pode acontecer uma falha, não vou dizer que não. Mas é uma situação chata, muito chata, a gente não gosta, a gente sofre."

Nas Unidades em que existe implantação do PGQJ, a primeira preocupação é a não-aceitação de níveis de erros, buscando-se determinar suas causas e planejar sua supressão. Parte-se do princípio de Deming (1990) de que o erro pode estar na [má] identificação de falhas, considerando reclamações ou acidentes como causas comuns, quando na realidade são especiais, ou atribuir causas especiais a qualquer falha ou acidente, quando procedem de causas comuns. Também constatou-se preocupação com a uniformidade, buscando menor valor nominal de variação do processo, o que exige estudo dos registros para aprender sobre o ocorrido, porque um processo sob controle tem quantidade, qualidade e regularidade previsíveis.

Quando da ocorrência do não-cumprimento de um determinado procedimento, o responsável conversa com as pessoas, verifica qual é a dificuldade que está acontecendo, por que o procedimento não foi adotado ainda. Verifica-se se aquela é a melhor forma de fazer, ou não. Tudo é com base no diálogo.

Conforme estabelecido no próprio depoimento dos integrantes das Unidades com implantação, é prática comum a verificação das causas de variação e dos erros nos processos:

> L – "Primeiro, tem que ver o que está causando o erro. Verificar no computador se não é a movimentação que não está fechando (...) um detalhe, algo que está confundindo. Se há muitos erros pode ser por algo assim. Se não é isso, pode-se colocar um movimento qualquer [no sistema de informações]. Se se percebe que resolveu, melhor, era problema de digitação. E, se é do funcionário, tenho que chamar, conversar, saber a causa do erro".

Percebe-se dos depoimentos que, nas Unidades sem implantação do PGQJ, os erros nos processos são tratados segundo o estilo de atuação das chefias, não havendo uma sistemática conhecida: depende da pessoa que detém a autoridade as providências que serão tomadas. Por outro lado, naquelas Unidades em que existe implantação do PGQJ, a primeira atitude do responsável é executar o PDSA para verificação das causas que impedem a boa execução da tarefa, independentemente das pessoas envolvidas no processo.

5.2.4 A Flexibilidade e as Equipes de Trabalho

A flexibilidade dos indivíduos e sua disposição para atuarem em atividade diferente da atribuição original da função exercida não é uma constante nas Unidades sem implantação do PGQJ. A necessidade de flexibilização é constatada a partir de "situações incômodas", quando surge a inadequação de determinado indivíduo à atividade, o que resulta, muitas vezes, em conflitos no ambiente de trabalho.

Argumenta a Supervisão de uma dessas Unidades que não sabe se haveria vantagem para a Unidade a existência de flexibilidade de funções. Diz que o trabalho é tanto que não se consegue dividir; que não se consegue fazer dois trabalhos ao mesmo tempo e que a troca do funcionário não é impossível, mas que, quando acontece, é por uma questão de necessidade. Por exemplo, se alguém adoece, o seu trabalho não pode parar, então, coloca-se outra pessoa para realizar aquelas tarefas que não podem sofrer interrupções.

Uma das servidoras entrevistadas comenta a respeito:

> R – "Eu, inclusive, acho que deveríamos ter (...) pelo menos onde eu trabalho, um rodízio sempre. Que todas as pessoas pudessem saber de tudo, porque aí não haveria problemas. Todos podem-se ajudar. Por exemplo, da parte da aposentadoria, eu sei muito pouco. Eu sei, mas acho que eu deveria saber mais, porque, se a Dirigente de Equipe que trabalha com isso não está - eu sempre informo, não deixo de informar - acho que, às vezes, fica devendo um pouco a informação. Acho que todos deveriam fazer todo o tipo de serviço ali."

Assevera-se que a existência de equipes simples e pequenas, com servidores flexíveis adaptáveis faz com que o trabalho desenvolvido junto e ao lado do cliente, que é parceiro de sucessos e fracassos, atinja resultados surpreendentes; tal assertiva não é comprovada nas Unidades sem implantação do PGQJ, como descrito por um servidor:

> G - Aqui, não [existe uma equipe trabalhando]. Eles podem até pegar junto numa eventualidade (...) mas, se estiverem com o trabalho pronto e vêem que o colega está fazendo o dele, eles não oferecem ajuda, porque ficam com medo de que, assim, o outro não trabalhe e passe o trabalho para eles. É uma espécie de proteção, medo de que acabem fazendo mais e o outro menos (...) Temos uma colega que faz o boletim, trabalha muito bem, é supercompetente, um trabalho que outro levaria três horas ela leva uma hora e meia. E existe o mais vagaroso. Eu me questiono: vou colocar o competente a ajudar o

> vagaroso? (...) 'O processo é teu tu fazes. Eu já fiz a minha parte.' (...) No setor público, acho meio difícil se conseguir isso [uma equipe de trabalho]. Tem-se que mudar a cabeça.

Nas Unidades sem implantação, percebe-se pouco conhecimento sobre o que é "trabalho em equipe" em que há participação e cooperação das pessoas na busca de objetivos comuns, com liderança compartilhada. Veja-se o depoimento abaixo:

> R – "Eu sempre considerei a minha equipe bem cooperadora; um colabora com o outro, mas temos algumas dificuldades. Há uma pessoa que não colabora absolutamente com nada dentro do setor (...) Nós, como servidores e como cumpridores do horário de entrada e de saída, da pontualidade, da assiduidade, ficamo-nos questionando (...) Tu pedes uma colaboração, mas ela não faz absolutamente nada além do trabalho dela e diz com todas as letras que não vai fazer, que já tem muito trabalho (...) Não adianta pedir nada."

Percebe-se, porém, que, por perspicácia e iniciativas pessoais do Juiz de uma Vara em que não há implantação do PGQJ, existe a distribuição de tarefas no momento em que for necessário, segundo a idéia de que todos precisam fazer tudo, como explica o magistrado:

> A – Ela mesma [a Escrivã] faz os serviços e os funcionários também fazem. Não há uma distinção de atribuição. Todo mundo sabe fazer. Existe uma flexibilidade entre as funções (...) o serviço aqui é familiar a todos. Se precisar bater à máquina uma audiência, qualquer dos funcionários sabe fazer isso e vai-se desincumbir bem da missão; se precisar atender o balcão, também. Eu, com freqüência, atendo o balcão, falo com as partes (...) até acho que é uma boa forma de fazer propaganda do Poder Judiciário, de mostrar a ele a qualidade do nosso serviço."

A Escrivã relata que o "serviço para cumprir está todo no escaninho. Eu não preciso dizer o que precisa ser feito. O que está ali é de todos", ao que suas funcionárias confirmam dizendo que "todas fazemos as mesmas coisas, atendemos o balcão, cumprimos os processos."

Nas Unidades com implantação do PGQJ, constata-se, existe flexibilidade e formação de equipes tanto para projetos determinados como para procedimentos de rotina. Em equipes compostas por pessoal de diferentes áreas, há contribuição para a melhoria da prestação do serviço. Um dos entrevistados assim relata como se desenvolvem as atividades:

> L– "É bem misturado. Cada um faz um pouco de tudo; todos podem fazer tudo (...) Acho muito bom, porque, se um não vem, o trabalho não pára. Até acho chato fazer só uma coisa."

Nessas Unidades, a distribuição das tarefas já está incorporada na idéia da flexibilidade e de equipe em que o autocontrole e a autodistribuição são permanentes focos de melhoria dos processos.

Observou-se na entrevista que a distribuição das tarefas é feita pelos próprios integrantes das equipes, havendo uma determinada produtividade a ser alcançada por cada um deles, como esclarece o seguinte depoimento:

> M T– Eles próprios [fazem a distribuição das tarefas]. O M. pega a sua cota de trabalho do dia (...) Eles têm Revisor da semana para as duas coisas, um para as liminares, e outro para a distribuição dos processos (...) Então, quem recebe a distribuição da semana olha os processos, separa e vê se está cada um de forma igual (...) Eles próprios assinalam, têm a tabulação das liminares. Eles próprios controlam entre eles quem está na ordem de receber as liminares (...) na semana, um coordena a distribuição; eles próprios têm a sua divisão, alternam-se semanalmente, com a eleição deles.

A seguir, o quadro comparativo, quanto à estrutura da tarefa, entre as Unidades que implantaram o PGQJ e as que não o fizeram:

Quadro 15 – Comparativo entre as unidades com e sem implantação do PGQJ

ESTRUTURA DA TAREFA	UNIDADE COM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ	UNIDADE SEM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ
1. PROCEDIMENTO-PADRÃO E MANUAIS	- Considerados essenciais à melhoria dos processos. - Meio de facilitação do trabalho, de simplificação de rotinas. - Meio de evitar erro e insegurança. - Todos participam na elaboração do manual e do procedimento-padrão	- Procedimentos obedecem à prática individual. - Existência de tentativa de "escrever algo" sobre o processo. - Existe a consciência da necessidade do padrão para evitar o erro.
2. DADOS ESTATÍSTICOS	- coleta de dados sistemática por todos os envolvidos. - Usados como instrumento de fundamentação do processo decisório. - Utilizados no planejamento de melhoria. - É meio de evitar intervenção do juízo de valor sobre o processo. - É meio de informação atualizada sobre o processo. - É meio de atendimento das expectativas do cliente.	- É resultado de iniciativas individuais. - A coleta objetiva localizar processo tão-somente. - É meio de controle de pessoas e processos. - Os dados não são mais relevantes do que a prestação jurisdicional: coletar dados pode prejudicar a prestação jurisdicional
3. ERROS	- Não-aceitação dos níveis de erro de forma geral nas Unidades. - Utilização do ciclo PDSA para correção de erros. - Ações corretivas são implementadas por todos. - Atenção à variabilidade do processo é constante.	- São corrigidos com treinamento na execução da tarefa. - São evitados com enquadramento do indivíduo, segundo instrumentos das relações informais. - São difíceis de administrar. - Acarretam prejuízo à organização, constrangimento àquele que erra.
4. EQUIPES DE TRABALHO	- Há constante formação de equipes e de equipes de projeto. - Existe flexibilidade nas funções. - O autocontrole dos processos é prática comum. - A autodistribuição de tarefas é exercida em algumas Unidades.	- Há pouca flexibilidade e disponibilidade dos indivíduos. - Há desconhecimento sobre o que é equipe de trabalho. - Indagação presente: o servidor competente deve ajudar o vagaroso?

Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa

5.2.5 Conclusão

Com relação à estrutura da tarefa, pode-se dizer que, decorrente de treinamentos nas ferramentas da Qualidade Total, houve elaboração de manuais, de procedimentos-padrão, coleta de dados e acompanhamento de indicadores estabelecidos para diminuição do número de falhas nos processos; conscientização e sensibilização das pessoas quanto à necessidade de fazer certo da primeira vez, com estabelecimento de um sistema de informações gerenciais a serem utilizadas para a tomada de decisões; as equipes de trabalho foram desenvolvidas de forma a atingirem a cooperação, a criatividade e a inovação.

Concomitantemente, em Unidades sem implantação do PGQJ, os dados existentes não são utilizados na tomada de decisão; servem para controle de pessoas, e não de processos. Assim, a variabilidade dos processos é de difícil administração, acarretando prejuízo e constrangimento àquele que erra, uma vez que há procura por culpados. Existe somente a percepção de que é necessária a confecção de padrões, seja por iniciativa individual, ou não. Em relação à formação de equipes e flexibilidade na execução das tarefas, elas são estimuladas por iniciativas do Juiz ou da chefia da Unidade, não havendo consciência do grupo de sua necessidade.

5.3 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DE LIDERANÇA E SUA ANÁLISE

Segundo Deming (1997), é necessária a exata compreensão da interação existente entre as pessoas e as circunstâncias, entre cliente e fornecedor, entre gerente e funcionários e um sistema de gerenciamento. Como as pessoas são diferentes umas das outras, um gerente deve estar consciente disso e deve saber otimizar as inclinações e habilidades individuais, afastando-se do paradigma de que todos são iguais. Existem fontes diferentes de motivação intrínsecas e extrínsecas, o aprendizado tem formas e ritmos diferentes, mas as pessoas nascem com necessidade de estabelecer relações com outras pessoas.

Tomando-se a lição de Bowditch (1992), liderança é geralmente um processo de influência de uma pessoa sobre um indivíduo ou grupo, orientando para o estabelecimento ou atingimento de metas. Mintzberg (1995) diz que o gerente tem suas atividades voltadas para relações interpessoais, para difusão de informações e para a tomada de decisões, atividades essas resultantes de seu *status* e autoridade formal dentro da organização.

Constata-se, ao exame das organizações, que as relações se realizam por comunicação – informal e formal - entre seus membros. Essa comunicação tem funções organizacionais claras, segundo Bowditch (1992): de produção e controle, que são dirigidas à realização da tarefa e ao atingimento de objetivos estipulados; de inovação, em que são divulgadas mudanças nos seus procedimentos; de socialização e manutenção, em que são privilegiados os meios de realização do trabalho, o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação dos seus integrantes.

5.3.1 A Comunicação e as Relações Informais

As relações interpessoais e a comunicação em uma organização se manifestam como informais ou formais e podem implicar conflito ou harmonia, o que tem direta dependência da atuação dos seus líderes.

Questionados sobre comunicação e relações informais, percebe-se que esse é um aspecto bastante desenvolvido por todas as Unidades, independentemente de haver

implantação do PGQJ, ou não. No que diz respeito a particularidades das relações interpessoais, ficou reconhecido que elas existem sempre a partir de iniciativas pessoais, não havendo segurança nenhuma da continuidade dessas relações por ocasião de mudanças dos atores nas Unidades. A ocorrência e a resolução nas relaçõees interpessoais é assim reconhecida no depoimento dos próprios atores:

> L– "[O conflito] acho que se resolve ali mesmo com as partes. A gente sempre procura resolver na hora (...) Às vezes, há algumas divergências, mas acho que ninguém leva aquilo muito adiante. Eu não percebo, pelo menos. Acho que todo mundo tenta contornar bem ali."

O acesso às chefias é efetivo preservando-se uma boa convivência e trocas entre todos os níveis hierárquicos. Não há (veja-se abaixo), nas Unidades sem implantação do PGQJ, separação intransponível entre os indivíduos que não seja resolvida por meio de relações informais:

> E – "Acho que sou uma pessoa privilegiada, porque, até agora, o relacionamento foi sempre excelente (...) Eu jamais poderia trabalhar num lugar onde eu pensasse: 'Que bom que o Juiz não veio hoje!' O Juiz (...) também tem obrigação de manter um bom relacionamento, embora sendo superior. Eu tenho que saber que ele é o Juiz, que, precisando, eu posso chegar e conversar, 'bater um papo' com ele. Isso é muito importante (...) Pode não parecer nada, mas (...) é bastante para manter, para quebrar a distância, 'quebrar o gelo', para ter uma convivência, porque a gente fica muito tempo aqui juntos (...) Então, cada vez que sai um [Juiz], eu fico meio assustada: 'Quem vem agora?' (...) O cartório só vai funcionar se há um bom relacionamento entre Escrivão, funcionários, Juiz e Promotor (...) Ele [o Juiz] é uma pessoa muito informal, ele vem e participa de tudo. Se tu o convidares para participar de um lanche, ele vem (...); se tiver que conversar, ele vem; se tiver que elogiar, ele elogia; se tiver que cobrar, ele cobra. Ele dá uma abertura muito grande para a gente chegar e conversar com ele."

Esse clima de informalidade nas relações pessoais também é percebido nas Unidades com implantação do PGQJ, "há uma troca grande, há muito diálogo entre as pessoas, dialoga-se muito", como ressaltado no texto extraído de depoimentos de um magistrado:

> M – "O nosso relacionamento pessoal dentro da Vara é muito bom, tem-se uma comunicação muito boa. Quando surge algum problema, alguma dificuldade, rapidamente entramos em contato e vemos o que está acontecendo."

Da descrição das relações interpessoais transparece um clima de camaradagem, um clima leve, tanto na área laboral quanto na afetiva, porque se cria um vínculo depois de tantas horas trabalhando juntos: conhece-se as pessoas "até pelo caminhar". A carga horária de trabalho de oito horas parece demandar um ambiente mais informal "para a gente ficar mais alegre (...) que tenha calor humano. É tão bom ver as pessoas alegres, todo mundo se dando bem. Isso é a mola, até nos incentiva", como ressaltado em depoimento de servidor em uma Unidade sem implantação. O quadro pequeno de determinadas Unidades favorece os vínculos informais em que as pessoas "se sentem bem".

O ambiente de trabalho é, assim, normalmente agradável. Não há desconfiança e conversas informais são estimuladas. Nas dificuldades, sempre está presente o auxílio de colegas e superiores, sendo comum a troca de idéias e análise de impressões. A necessidade de transparência nos objetivos e nas expectativas é fator cultivado nas Unidades com implantação do PGQJ, não deslocando o foco do objetivo comum e, para isso, as relações devem ser francas e harmônicas, como salientado no seguinte depoimento:

> M - "É muito clara a expectativa que tenho do Cartório e as que eles têm de mim (...) Transparente. Só assim funciona bem. É jogo limpo, bem aberto (...) Ninguém se esconde, todos sabem o que a outra parte quer e como fazer juntos para que tenhamos uma vida melhor aqui dentro, com um trabalho melhor, com um maior resultado."

Para Deming (1997), a liderança efetiva mantém, pelo menos uma vez por ano, uma conversa informal e tranqüila com todos os seus funcionários, para desenvolver a sua compreensão acerca de seus objetivos, medos e esperanças. Como compreende o prejuízo decorrente da competição entre pessoas e grupos, a liderança trabalha incessantemente para buscar a cooperação e seus benefícios, o que é percebido e desenvolvido pelas Unidades em que há implantação do PGQJ, exemplificado na transcrição a seguir sobre as rotinas de integração das pessoas.

> M. T – "Eu tenho o hábito de entrar [nas salas]. Diariamente estou com eles lá, para cumprimentar na entrada (...) Converso com eles, pergunto se está tudo bem. Acho que, desde que estou aqui, não passou um dia sem que eu entrasse em todas as salas, cumprimentasse e conversasse, rapidamente, com todos eles. Isso é um hábito que tenho. E, às vezes, sento com eles informalmente e fazemos avaliações (...) Eles têm plena consciência de que

> estão cumprindo o trabalho deles e que eu gosto do trabalho deles (...) Sou muito franca na crítica, eu vou direto."

Nas unidades em que há implantação do PGQJ, por ser evidente a prática das decisões consensuais e a busca do trabalho em equipe, há muito diálogo, muita reunião, muita avaliação. Repensa-se até as atitudes das chefias com os colegas, como seres humanos. Às vezes, "toca-se muito fundo (...) há situações em que as reuniões do grupo são dolorosas". Mas, ao final, o grupo chega à conclusão de que está mais qualificado para o próprio trabalho e para sua convivência. As chefias são passíveis de críticas e os próprios indivíduos precisam de tempo para perceber essas posições frente à realidade do trabalho e à necessidade de exercitar as trocas de percepções do outro. "Para tu chegares a Revisor, tu és avaliado pelos pares" e, em determinados momentos, "até é uma coisa sofrida para quem tem que tomar uma decisão dessas, dizer que a pessoa não dá (...) que ele seria massacrado pelo grupo".

O pequeno quadro de funcionários dessas determinadas Unidades favorece os vínculos informais, porque a proximidade facilita as trocas interpessoais. É uma estrutura pequena e as pessoas se gostam, "acho que se sentem bem aqui (...) existe um relacionamento informal entre eles e de colaboração."

5.3.2 A Comunicação e as Relações Formais

Dentro da organização Poder Judiciário, a estrutura social, formal e organizada racionalmente implica normas definidoras das atividades funcionalmente relacionadas com os objetivos da organização. Existem cargos hierarquizados, com áreas de responsabilidade e competências, com obrigações e privilégios claramente definidos em regras específicas. As relações entre os cargos estão também definidas e envolvem considerável grau de formalidade e distância social. A posição ocupada pelo cargo define a autoridade da pessoa – poder de controle decorrente da situação reconhecida. A formalidade obedece a um ritual expresso e está integrado à distribuição de autoridade dentro do sistema, servindo para reduzir ao mínimo o atrito mediante uma contenção em larga escala.

Decorrente disso, existe definição prévia da expectativa de comportamentos, e a formalidade facilita a interação entre os ocupantes de cargos e unidades da organização: o

subordinado está protegido do arbítrio do superior, já que suas ações estão limitadas por regras reconhecidas.

As comunicações entre as Unidades se efetuam por escrito, com rigorosa tramitação, tanto horizontal como verticalmente. A impessoalidade dos registros faz com o indivíduo não tenha rosto nem identidade, sendo um caso entre tantos que abarrotam as Varas e Juizados.

Nas Unidades em que não existe a implantação do PGQJ, a preservação dos ritos burocráticos, das normas e seus procedimentos, é primordialmente atendida, não sendo cogitada, em princípio, a sua mudança, independentemente de ser uma Unidade com atividades administrativas (atividade-meio) ou com atividades jurisdicionais (atividade-fim). Constatam-se, a seguir, rotinas herméticas relatadas por representante de uma dessas Unidades-meio.

> G – "Todos os processos que passam por aqui cujo direito é líquido e certo já se concede (...) Mas, quando há alguma outra coisa que precisa de autorização, aí tem-se que entrar em contato com a Direção-Geral, geralmente via processo. Alguns casos mais complicados, a relação não pode ser via processo; essa relação, sim, tem que ser pessoal (...) Quando se tem alguma dúvida em relação a um pagamento, a uma vantagem, faz-se uma consulta por escrito. Pela nossa característica de pagamento, precisamos do 'recibo'."

Naquelas Unidades em que há implantação do PGQJ, percebe-se que são preservadas as normas, mas sempre com a visão de que o fim da existência do Poder Judiciário é a distribuição da justiça, sendo que para isso conta com o suporte de uma atividade-meio (administrativa). Assim, a parte (cliente externo ou interno) deve receber a prestação do serviço, e os instrumentos utilizados – na medida do possível – devem ser simplificados, visando agregar valor aos procedimentos, como ratificado no depoimento que segue:

> M – "Essas regras administrativas [Consolidação Normativa, Estatuto dos Servidores, regulamentos] são gerais, são genéricas, não diz que tem que cumprir cinqüenta precatórios por dia, isso não existe. Diz que tem que se cumprir precatórios, diz que tem que se marcar audiência, diz que tem que se anotar em livros, mas não diz a velocidade; o tempo para se anotar isso não diz. Então, cada Vara vai ter a sua forma de caminhar."

5.3.3 A Liderança e o Crescimento dos Indivíduos

Os componentes individuais de um sistema, segundo Deming (1997), devem reforçar uns aos outros para alcançarem a otimização. Mas a transformação do gerenciamento para esse objetivo somente acontece com a compreensão do saber profundo sob a orientação de uma liderança. Dessa maneira, o líder possui o saber – a teoria; a personalidade - para buscar a transformação; e o poder de persuasão – para compreender as pessoas. A execução dessa tarefa faz parte do perfil do novo líder que participa integralmente, junto com sua equipe, das atividades de sua organização. Segundo Deming (1997), a administração deve liderar, e não supervisionar. A liderança deve buscar a supressão das barreiras que se interpõem entre o funcionário e sua realização profissional.

A primeira dificuldade que surge, naquelas Unidades em que não há implantação do PGQJ, está na concepção sobre ser líder. Parece haver um esforço das pessoas que estão em funções de chefia para adotar uma nova atitude, preservando, no entanto, a hierarquia, como definido no depoimento de integrantes dessas Unidades:

> E – "Acho que, para comandar, não se precisa dizer: 'Eu estou no comando'. Eu nunca trabalhei com um Juiz - e não saberia trabalhar - que diga: 'Eu sou o Juiz'. Eu sei que ele é, existe uma hierarquia, e ele é o chefe. Mas acho que não pode haver o medo de chegar. E assim com os funcionários eu também faço isso. Eu comando a escrivania, e elas participam de tudo."

Na atuação da liderança, onde não existe a prática de gerenciamento das rotinas por meio da implantação do PGQJ, percebe-se a existência de receios, medos e intimidações por falta de subsídios para desenvolver propostas de mudanças a serem levadas a outros níveis hierárquicos. Assim se retrata no depoimento a seguir:

> R – "Com a G., que é a Supervisora, é livre acesso. Qualquer problema que surge eu chego direto, converso com ela (...) Ela é uma pessoa bastante acessível (...) Eu vi uma vez o Presidente aqui; o Diretor-Geral e o Subdiretor-Geral cumprimento no Natal, e dificilmente se tem acesso. Temos até um certo receio; a gente nunca sabe se pode falar diretamente com eles, como seremos recebidos, como verão os nossos problemas, então, ficamos na retranca. Dificilmente, vamos conversar ou discutir algum assunto."

A liderança, nas Unidades com implantação do PGQJ, ajuda os funcionários a se verem como componentes de um sistema em que existe cooperação. Sendo os diversos setores clientes uns dos outros, o cliente interno é tão importante quanto o externo; por isso o líder informa a administração sobre as condições que necessitam de correções e tem o poder de assim proceder. Ele conhece a tarefa e é capaz também de executá-la (Deming, 1997), como transparece do depoimento a seguir:

> M - "O Escrivão tem autonomia, ele exerce uma liderança consultiva, ele é muito de perguntar às pessoas, aos próprios funcionários, e perguntar ao Juiz a forma, o procedimento que vai adotar; ele não adota nada sem consultar os Juízes ou conversar com os próprios servidores; ele é um sujeito extremamente democrático, por isso, muito benquisto pelos funcionários, pelos Juízes e pelas partes que vêm aqui. É um dos raros Escrivães que atende no balcão, ele vai lá e atende se tiver que atender alguma coisa; atende partes, advogados, indistintamente (...) Ele consegue agregar as pessoas ao redor dele.

Não ocorre o mesmo nas Unidades sem implantação do PGQJ: "Ele dá o tom e a gente pega e faz. Caso ele não gostasse, a gente agiria de outra forma." E esse chefe tem "status" e salário bem diferenciado dos demais servidores, evidenciado por sinais como mesa de trabalho maior, sala independente e dispensa de cartão-ponto.

O sentimento de impotência, de frustração e incapacidade, muitas vezes, está presente nas pessoas que integram as Unidades sem implantação do PGQJ, quando vêem o quão distante estão dos centros de decisão, sem possibilidades de acessá-los, como ilustra o depoimento a seguir:

> R – "Eu gostaria de levantar uma bandeira e pedir para mudar, mas eu não posso fazer isso porque a Coordenação não chega nem na Direção-Geral. Eu nunca falei com o Diretor-Geral, nem com o Subdiretor-Geral, a não ser no Natal, quando a gente se cumprimenta. Imagina só eu chegar lá e dizer que está horrível o tapete da minha sala! (...) [com] processo espalhado por todos os lados (...) causando um aspecto muito ruim. A meu ver, temos que trabalhar com conforto e num lugar bonito, num lugar bom, moderno, arejado, com tudo. Não temos espaço sequer para colocar mais uma mesa no caso de vir outra pessoa. Precisamos ter mais prazer para trabalhar. O meu setor trabalha essencialmente com o público. Não temos sequer um balcão, ficamos sem proteção."

A partir da mudança de critérios para a tomada de decisão (ou seja, os critérios passaram a apoiar-se em dados e fatos para agir), nas Unidades em que há implantação do PGQJ, a coleta e análise de indicadores subsidiam o planejamento e as solicitações à Administração, que possui elementos para decidir sobre determinado assunto. Isso ocorre tanto em questões da área jurisdicional – a exemplo de modificações ou criações de áreas judiciais que devem ter justificativas numéricas e de fatos - quanto da administrativa, quando há, por exemplo, solicitação de treinamentos específicos fundamentados por levantamento de erros por despreparo dos recursos humanos.

O líder na organização moderna, segundo Deming (1997), percebe as pessoas em suas particularidades, tentando criar desafios e alegria no trabalho. Tenta otimizar habilidades, esperanças e capacidades. Isso quer dizer que ele tenta colocar todos em situação de crescimento, reconhecendo as diferenças, não buscando culpados para os erros, mas alternativas de soluções. A preocupação está em melhorar procedimentos, e não em responsabilizar alguém por erros cometidos. Nas Unidades com implantação do PGQJ, sabe-se que não existem, em princípio, pessoas culpadas, mas processos que necessitam de ajustes e melhorias. Existe a idéia de que "só erra quem trabalha" e de que o erro e a incerteza, inevitáveis nesse complexo ambiente, permitem um desdobramento construtivo dos processos de aprendizagem.

O estímulo e o desafio propostos a todos os integrantes das Unidades é percebido em situações como a descrita a seguir em que houve o desafio de resolver os problemas de distribuição de processos em que havia magistrado vinculado[12]:

> M T– "É um trabalho do P. Ele sugeriu, e lá em cima acataram e até acharam de aprofundar. Então, o trabalho da vinculação [de processos a magistrados] para melhorar o resultado é outra idéia do P. Outras [servidoras] que produzem muito, têm muitas idéias é a C., é a J., são fontes de produção, de sugestão; temos que aproveitar essas pessoas, elas borbulham a coisa."

Maslow (*apud* Bowditch, 1992) categorizou as necessidades humanas e definiu que as sociais, do ego e de realização pessoal estão no topo da sua hierarquia. O crescimento como

[12] Magistrado vinculado – magistrado que já tem vinculação a determinado processo por distribuição anterior

fonte de motivação intrínseca, de realização pessoal é reconhecido nessas Unidades com implantação do PGQJ, como é percebido por esta Supervisora:

> M. T – "[o desafio deve existir] desafio em ver que há situações difíceis de serem resolvidas, e a pessoa tem que desafiar as suas próprias limitações para poder buscar dentro de si aquilo que, talvez, ela não pensa que é capaz de fazer (...); a motivação, acho, assim, que [é] de valorização do potencial da pessoa. Gosto de ver assim: 'Tu és capaz de fazer mais! Tu és capaz de produzir mais'. Não dá para ficar só no 'feijão com arroz', a pessoa tem que fazer mais para se sentir mais satisfeita consigo própria. Passa sete horas aqui dentro, meu Deus do céu!"

No aspecto de crescimento pessoal, as Unidades com implantação do PGQJ têm consciência da necessidade de proporcionar meios ou instrumentos aos seus funcionários. A liderança é essencial para planejar, criar e conduzir a organização, fazendo com que ela alcance o aprimoramento que trará alto valor agregado a ser oferecido ao público. Ela coordena e processa a informação e o conhecimento com o objetivo de produzir inovação contínua. Assim, é um contínuo aprendiz, incentivando todos a estudar, a difundir a aprendizagem por toda a organização.

Questionada sobre os meios utilizados para estimular o crescimento dos integrantes da Unidade, uma Supervisora exemplificou com o como era antes de assumir a função, assim sintetizando a sua posição:

> M T – "Eu sou, mais ou menos, uma pessoa aberta, aberta, aberta. Quando eu entrei aqui, era proibido funcionário abrir um livro (...) de nenhum livro poderia chegar perto (...) Eu faço exatamente o contrário: terminaste a tua tarefa, procura-te informar, procura-te instruir, estuda, estuda!!!"

Em Unidades em que não há implantação do PGQJ, percebe-se claramente a impermeabilidade entre funções de chefia e outras funções: não existe rodízio, permanecendo a idéia de que "a função é minha" e de que ninguém pode equiparar-se em desempenho, a chefia "tem" o melhor desempenho. Frente à indagação sobre as atribuições e atividades da liderança e sobre a possibilidade de alterá-las, o depoimento abaixo reconhece a dificuldade em definir exatamente qual seja o papel do líder e o dos demais componentes do grupo de trabalho:

> L – "[a conferência dos processos] bem como eu faço, não. Elas até podem conferir, mas elas já estão muito acostumadas a fazer aquele trabalho de digitação e, às vezes, elas não estão atinando a outro tipo de pensamento; elas ficariam sobrecarregadas se tivessem que fazer e conferir. Elas digitam e eu confiro. Inverter isso não é possível!!

Nas Unidades em que existe a implantação do PGQJ, o líder influencia o comportamento dos componentes do grupo, estimulando a participação nos processos produtivos e na sua melhoria, ciente de que dessa forma se consegue um avanço no atendimento à sociedade, como salientado por um magistrado:

> M – "Eu vejo o PGQJ como um avanço de 20 anos no PJ, porque [é uma forma] de as coisas não serem impostas, para que as pessoas tenham voz, tenham vez, para que tenham a possibilidade de serem tratadas como gente, que o aspecto humano seja ressaltado, que a gente consiga fazer levantamentos físicos e estatísticos mais apurados, até para dar uma resposta à própria sociedade, para nos dar um respaldo daquilo que se faz, porquanto dizem que o Judiciário não presta para nada, tem que ser privatizado."

5.3.4 A Liderança e o Servidor Público Estável

A questão do regime jurídico do servidor é fator importante no trabalho da liderança de um gerente que busca processos ótimos e deve-se defrontar com servidores que se valem da estabilidade funcional, não se envolvendo com o trabalho de forma adequada, resguardando-se em situações bem definidas de manutenção do *status quo*. Mesmo com a implantação do PGQJ, parece ainda não se ter alcançado questões como mensuração de desempenho dos indivíduos e sua valorização efetiva em termos de carreira e reconhecimento.

É clara a dificuldade relatada nas Unidades sem implantação do PGQJ, em razão da situação funcional e seu regime jurídico. Atitudes narradas como**:** "aqui não existe ter medo do chefe" ou "não ter medo de ir pra rua" corroboram relatos de situações difíceis daí decorrentes, como sintetizado na percepção dessa servidora:

> R – "A impressão que se tem é de que ela [servidora estável] é ótima, ela cumpre com o dever (...) Mas não é bem assim, porque ela não colabora muito (...) só faz o seu trabalho, não ajuda na tarefa de ninguém."

Nas Unidades com implantação do PGQJ, a questão da situação funcional e seu regime jurídico e a repercussão nas relações interpessoais é tratada de forma objetiva e comprometida. Do depoimento a seguir, percebe-se essa forma de encaminhar o problema:

> M – "[Regime jurídico e estabilidade] influenciam, mas, conversando [e constatado o descaso] chega-se à conclusão de que há duas saídas: se acha que está tão ruim que não dá pra ficar, procura outra coisa; se acha que tem que ficar, vamos tentar fazer bem-feito (...) A estabilidade agora terminou. Agora, por exemplo, se a folha de pagamento ultrapassar 65% [do orçamento], o Tribunal pode demitir um número de servidores que vá até esse limite, independente de justificativa, independente de processo administrativo."

É de ressaltar-se que a liderança deve, segundo Deming (1997), promover a possibilidade de as pessoas se orgulharem do trabalho que realizam, tendo conhecimento do que se constitui uma tarefa aceitável e o que não o é. Quando o líder tem plena consciência de sua responsabilidade, quando participa com aconselhamento, quando estimula a formação e o aprimoramento de seus liderados, conduz a organização à capacitação "para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para modificar seus comportamentos refletindo esses novos conhecimentos" (Garvin, 1993).

Conclui-se dos resultados da pesquisa que, na objetividade da realidade da organização Poder Judiciário, os parâmetros definidos pelos teóricos nem sempre são observados por seus integrantes.Como tentativa de apresentar uma síntese comparativa entre Unidades que implantaram o PGQJ e as que não o fizeram, tem-se o seguinte quadro:

Quadro 16 - Comparativo entre as unidades com e sem implantação do PGQJ

RELAÇÕES INTERPESSOAIS E LIDERANÇA	UNIDADES COM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ	UNIDADES SEM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ
1. COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INFORMAIS	-Relações interpessoais e comunicação a partir de iniciativas individuais. - Existe a necessidade de boas relações entre os integrantes.	- Relações interpessoais e comunicação a partir de iniciativas individuais. - As relações são decorrência da convivência diária.
2. CONFLITO	- É encarado como necessário para o crescimento do grupo. - Há preocupação com a busca do que está acontecendo, com análise de impressões pessoais.	- A solução existe a partir de iniciativas individuais. - Existe necessidade de contornar essas situações de conflito.
3. COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES FORMAIS	- Existe a preocupação com a modificação do que é passível de ser simplificado.	- Não há cogitação de alteração nas comunicações formais – existe a "necessidade de recibo".
4. LIDERANÇA E CRESCIMENTO	- Existe a preocupação em conduzir todos à compreensão do sistema em que estão inseridos e sua importância. - Existe transparência na atuação dos atores em suas expectativas. - O líder otimiza habilidades individuais. - O líder estimula o preenchimento das necessidades sociais e de realização pessoal.	- Existe receio e medo inspirado pela Alta Administração, que se situa distante das Unidades. - É incipiente a formulação de crescimento organizacional. - As habilidades ficam restritas ao conhecimento de quem está próximo, dentro da Unidade.
5. LIDERANÇA E PODER	- O líder tem sentimento de pertencer à equipe que lidera.	- Existe obrigação de cumprir ordens. - Há preocupação com a definição de quem está no comando e quem não está. - Não existe perspectiva de acesso a outros níveis hierárquicos. - A chefia é a mais competente. - Existe aplausos ao chefe e críticas a quem erra.
6. LIDERANÇA E SITUAÇÃO FUNCIONAL	- O líder busca comprometimento do servidor para execução da tarefa independentemente do regime jurídico.	- O chefe não consegue instrumentos que minimizem o descaso decorrente de uma situação de total segurança funcional.

5.3.5 Conclusão

Quanto às relações interpessoais e de liderança, percebe-se que existem, subjacente ao planejamento do PGQJ, algumas metas que visam ao desenvolvimento do indivíduo, à aprendizagem organizacional. Parte-se da quantificação de dados, da busca do erro, para a melhoria do processo produtivo, e as reformulações necessárias nessas relações e no papel da liderança são observadas em algumas ações conseqüentes, como: formação de equipes de trabalho, em que cada um contribui com a sua habilidade para o objetivo comum; o estímulo ao "empowerment", por intermédio do conhecimento, da experiência e da criatividade - o servidor e o magistrado assumem responsabilidades e participam de decisões; é desenvolvida a compreensão do papel de cada um dentro das relações da organização.

Convivem na organização Unidades em que a comunicação vertical e horizontal é decorrência de iniciativas individuais, que mantêm a necessidade "do recibo" escrito de todos os atos, e Unidades mais flexíveis, em que a formalização é dispensada em favor da agilização e das metas a serem alcançadas; não perdem tempo com papéis que se tornaram um fim em si mesmos. Entretanto, nas Unidades sem implantação, existe a obrigação de cumprimento de ordens, com a clara definição de quem está no comando e de quem não está, em níveis hierárquicos estanques.

5.4 O PROCESSO DECISÓRIO E SUA ANÁLISE

5.4.1 O Fluxo do Processo

Ao se analisarem as entrevistas com os integrantes das Unidades em que houve implantação do PGQJ, constata-se que a percepção é de que a organização Poder Judiciário é um poder extremamente conservador, o mais conservador dos três Poderes, e de que o profissional do Direito é o profissional mais conservador de todos os profissionais que existem, porque ele lida com uma realidade estática, que é a lei. E essa lei – vontade da sociedade – é de trinta anos atrás, ou mais. Argumenta-se, então, que quem se diz inovador é tão conservador quanto qualquer outro, e as pessoas que vêm trabalhar nessa área também o

são. Daí por que toda mudança na organização encontra muitas resistências e é muito difícil de ocorrer.

Deming (1997), em seus estudos, desenvolve a teoria de que o fluxo das decisões parte do conhecimento daqueles que podem e devem influenciá-lo, evitando-se a subutilização das habilidades das pessoas por não-conhecimento e não-percepção das contribuições que o pessoal operacional pode dar. Assim, a liderança deve ter o poder de corrigir padrões estabelecidos, congregando as contribuições de todos os atores do processo.

Nas Unidades em que não há implantação do PGQJ, parece existir, de antemão, uma aceitação tácita de sugestões dos funcionários, desde que essas estejam em conformidade com a opinião das chefias. Como no depoimento de um chefe:

> G – "Eu discuto com as pessoas. Por exemplo, se é alguma modificação no Setor de Registros que eu acho (grifei) que pode ser modificado, eu falo com eles, pergunto o que eles acham (...) eles vêm aqui e dão opinião".

Há uma tentativa tímida, nessas Unidades, por parte de alguns coordenadores, de promover alguma participação no fluxo de decisão, mas com premissas antagônicas a esse processo, tais como: "estabelecer", "cobrar" e "proteger", ao invés de, por um trabalho de conscientização do grupo sobre o que seja todo o processo produtivo, chegar a outras premissas, como: "acordou-se", "relatou-se" e "prevenir" .

> R – "Eu não faço reunião para *cobrar* alguma coisa deles, [e, sim,] para a gente tentar moldar algumas coisas. Eu *estabeleci*, quando assumi a Coordenação, que, cada vez que uma pessoa fosse informar o processo, eu queria a lei dos assentamentos, que o computador nos fornece, e a ficha funcional de cada um, porque ali tem o último cargo da pessoa, a comarca em que ela está lotada (...) Eu, para minha segurança, para me *proteger* e para cometer menos erros, pedi [a lei e a ficha]. Eu estou desde abril do ano passado na Coordenação e até hoje eu tenho que lembrar de que eles precisam colocar a ficha funcional, os dados, as informações funcionais da pessoa, dentro do processo, o que vai facilitar o serviço deles e o meu (...) Porque, no momento em que eles fizerem em cima daquela ficha, eles terão 100% de certeza de que estará certo. Não vai voltar para eles refazerem, pelo menos por aquele motivo. Acho que eles resistem muito a tudo, eles não querem."

O fluxo das decisões obedece sempre à hierarquia e a regras burocráticas, impessoais, nas Unidades pesquisadas. Sempre haverá a consulta à chefia imediata, dentro dos

procedimentos estabelecidos pela norma, o que dilui a responsabilidade pelas decisões, além de coibir, de certa forma, a iniciativa e a criatividade dos funcionários, ficando o servidor em atitude de obediência e submissão.

Em uma organização complexa como o PJ, a hierarquia delega autoridade, criando diversos departamentos para diversos assuntos. Os servidores têm experiência em áreas restritas, sendo essa delegação de autoridade uma delegação de funções, e não de controle sobre o processo. Segundo explica a Coordenadora de uma dessas Unidades sem implantação do PGQJ, é difícil a iniciativa para modificações nesses procedimentos:

> R – "Dentro da estrutura, é bem detalhado o fluxo de decisões: vem da Direção-Geral para o Supervisor e para mim (...) mudanças não provoco muito porque algumas coisas eu já sei que vão dizer que não. [A idéia do 'sempre foi assim'] Algumas coisas acho que até são sonhos meus. Eu fico pensando - e penso adiante se vale a pena - e acho que, por enquanto, vou deixar assim."

Na percepção de servidores, se o Escrivão é organizado, os Escreventes também são e tudo se organiza, um ajuda o outro. É de se esperar, segundo eles, que a organização parta de cima, já que tem de ser de cima, sendo ela quem dá as coordenadas "e a gente obedece".

Como salientado, os procedimentos passam pelo crivo pessoal da chefia imediata que interfere diretamente no processo, não como integrante da equipe, mas como decisor. O fato de os operadores dos processos terem conhecimento das suas necessidades e de seus limites não os torna decisores, mas fonte de informações. Isso é percebido no próprio depoimento dos entrevistados:

> L – "Vamos submeter à Supervisora as alterações (...) Nós trabalhamos muito juntos, depois a gente fala com ela (...) [que] pediu para a gente já ir elaborando, porque a gente é que trabalha, a gente é que sabe como as coisas acontecem."
>
> A – "Com freqüência, como eu não participo tão diretamente do serviço dos meus funcionários, é bastante razoável que eu entenda que eles compreendem aquilo melhor do que eu (...) Então, eu tenho que falar com eles, e a primeira palavra é deles. Eu só vou-me envolver se surgir um problema que eles não consigam resolver, ou que eu esteja vendo que existe uma solução evidente à vista. Mas, de um modo geral, o funcionário que está lidando com o trabalho é, momentaneamente, mais qualificado do que eu para lidar com aquilo. É

> claro, talvez, se eu me dedicar a estudar aquela tarefa, for tentar realizá-la e analisá-la à minúcia, eu consiga, uma solução melhor do que a dele."

Argumenta-se que tem de haver funcionário que assuma a responsabilidade por algumas decisões a serem tomadas. Por exemplo, no momento em que é feito o pedido de papel para a Diretoria de Material para ser usado pelo Juiz ao sentenciar, mesmo com algum risco de ser criticado pelo chefe, o funcionário da expedição de material deve ser responsável em fazer a remessa. Existe uma infindável tramitação de papéis para liberação de material que ultrapassa o razoável, segundo depoimentos. Relaciona-se a atitude passiva do servidor com a noção ruim que se tem do funcionário público que não assume responsabilidades. Posições individuais que se distinguem da maioria dos entrevistados em uma Unidade sem implantação do PGQJ declararam que é preciso "sacudir" a estrutura e que a interpretação finalística tem que estar presente sempre no funcionário público: - estou aqui para quê? -, e não se proteger de um modo ou de outro, colocando uma muralha: - o meu negócio é só botar carimbo!

Foi claramente manifesta a satisfação, entretanto, dos níveis mais baixos da hierarquia em, , possuir determinada autonomia, mesmo simples e reduzida, em alguns procedimentos. Demonstraram, porém, extrema cautela e receio de perder tal espaço de poder, como narrado por uma das servidoras dessas Unidades sem implantação do PGQJ:

> L – "Eu tenho uma certa autonomia no que eu faço. Sempre me deram [a] de entrar em contato com as comarcas (...) E sou o contato com a PROCERGS também, eu sou o Operador 1 ali, para qualquer problema (...) Quando o Supervisor, desde o primeiro, queria alguma coisa, eu é que sempre entrava em contato com a PROCERGS (...) Dava autonomia, mas ele gostava que a gente dissesse para ele o que estávamos fazendo. Eu sempre comunico: 'Vou fazer tal coisa'. 'Vou ligar para a PROCERGS'. Se alguém vem de fora e me pede alguma coisa, eu digo que primeiro vou falar com a Supervisora, porque ela tem que saber tudo que está acontecendo aqui."

Nas Unidades com implantação do PGQJ, percebe-se reformulações no fluxo do processo decisório de tal forma que exista a participação de todos; existe participação, consulta e busca de consenso com a manifestação de todos os envolvidos nos processos, inclusive o magistrado. É delegada a autoridade sobre os procedimentos a partir de anterior planejamento de ações a serem implementadas.

> M- "Administrativamente, o processo decisório mudou, porque não é mais uma decisão imposta por quem está à frente do Juizado, pelo Juiz que está comandando, é uma decisão em que o Juiz conversa com as pessoas, e as pessoas trocam idéias e vêem o que é melhor para a Vara (...) Este Juiz aqui aceita [sugestões dos participantes no processo]. Se me derem uma solução mais pragmática do que aquela que estou oferecendo, com maior eficiência, por que eu vou adotar a minha? Só porque é minha?"

As posições de liderança são ocupadas por pessoas que atuam de forma democrática e participativa, tolerando protestos e buscando soluções por meio do diálogo aberto e franco, conforme argumentação de um magistrado:

> M – "[Qualquer servidor] conversa direto com o Escrivão, não tem escalas. Faz a sugestão. O Escrivão conversa comigo, conversa com os Juízes aqui, um negócio absolutamente democrático (...) Os funcionários têm acesso direto comigo, conversam comigo, vêm aqui no meu gabinete e batem papo. Não há restrição ou impedimento de eles conversarem diretamente comigo (...) Na atuação administrativa (...) eu procuro me reunir com o pessoal, conversar com as pessoas, ver a melhor forma, dar sugestões, dar idéias, auxiliá-los e, se precisar, baixar uma ordem de serviço (...) porque eles se sentiriam mais seguros para mostrar aquele procedimento para as partes. É um respaldo para eles. Então, tudo isso foi tomado de comum acordo. Então, como eu tenho que administrar, eu administro sempre conversando com as pessoas, procurando sempre o diálogo. Claro, se for uma questão de ordem administrativa, punitiva funcional, as medidas funcionais serão adotadas, e eles sabem disso."

Baseando-se em dados e fatos, a decisão de implementar determinada experiência é tomada por consenso nas Unidades com implantação do PGQJ, após questionamento e propostas de soluções e ações. Os integrantes da Unidade propõem, questionam, criticam, sendo a decisão tomada pela chefia somente quando há conflito. Por uma Supervisão foi dito que já foi vencida, mas que "quando ninguém se entende, eu peço que evolua para o consenso, mas quando não há jeito, eu tenho de tomar a decisão". Mas, de qualquer forma, a decisão já parte do pressuposto que faz parte de uma experimentação que pode ser reconsiderada a qualquer momento, porque pode "não ser a melhor solução", e, se chegarem a essa conclusão, voltam atrás e retomam a análise. Foi o momento em que optaram "por uma sugestão que alguém, pelo menos, teve o talento e a coragem de oferecer". Todos têm o sentimento de pertencer a um time, e os responsáveis pelas equipes têm autonomia para gerenciar o

andamento do trabalho, não decidindo sozinhos, mas com delegação de responsabilidades de forma que o servidor resolva os problemas de maneira independente e criativa.

Utilizam-se pesquisas, estatística e relatórios para a tomada de decisões de modo sistemático, havendo a rotina de coleta de dados por implementação de itens de verificação[13], itens de controle[14] e planilhas de dados com a participação de todos os integrantes da Unidade, naquele processo considerado. Como relatado por um servidor, a metodologia da Qualidade Total foi um instrumento para a solução de alguns problemas:

> L. H – "Foi combinado [a modificação do procedimento da expedição de ofício] (...) Então, em função desse problema, criamos um método, foram-nos fornecidos meios (...) e nós implementamos (...) O Dr. J. me dá toda a autonomia [na organização das tarefas]. Eu levo ao conhecimento dele: 'Doutor, o que eu faço primeiro, sentença ou o despacho?' E ele me dá o cronograma, mas, dentro disso, eu me organizo. Eu também levo sugestões para ele, porque, às vezes, eu, como estou com o 'bolo', digo: 'Olha, quem sabe, primeiro, fazemos isso e, depois, aquilo?' E há esse acerto tranqüilo, há essa troca".

A autonomia e a delegação de responsabilidades fazem parte do dia-a-dia das Unidades em que existe a implantação do PGQJ. Existe uma hierarquia, mas isso não é empecilho para o trabalho ter seu fluxo adequado à expectativa ou fazer com que se desenvolva melhor. A partir da explanação das metas e objetivos da Unidade, de forma clara, o processo de tomada de decisão desenvolve-se com tranqüilidade. Juiz, Escrivão e servidores trocam informações, sendo a discussão de idéias franca e direta, o que proporciona um processo colegiado de decisão.

A oitiva de falido, a rigor, quem teria de fazer seria o Promotor, na presença de Juiz, quando o falido comparece para prestar as declarações previstas em lei. Na Unidade pesquisada, o Secretário do Juiz toma as declarações, faz o termo, assina. Seria uma audiência a mais, com a presença do Juiz. Para um eventual outro esclarecimento, aí, sim, passa-se para o Promotor. Embora não previsto em lei, encontrou-se uma forma de agilizar o processo. Como foi bem

---

13 itens de verificação – índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle (Falconi, 1992)

14 itens de controle - índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir sua qualidade total (Falconi, 1992)

explicitado na entrevista com um dos magistrados dessas Unidades com implantação do PGQJ:

> M – "É preciso que o funcionário se disponha a assumir responsabilidades. Esse é o problema. Se um funcionário meu, diante de uma situação concreta, entendendo a finalidade disso, não tiver coragem de assumir alguma responsabilidade no balcão, com medo que eu o puna, isso não vai funcionar. Ele tem que se sentir livre e à vontade para assumir responsabilidades e resolver problemas."

5.4.2 A Relação Chefia/Subordinado

Nas estruturas burocráticas de autoridade, e o Poder Judiciário é uma delas, as ações estão destinadas a diferentes papéis dentro das diferentes Unidades, racionalmente organizadas e especializadas. Na organização existem cargos e funções que têm privilégios e obrigações, definidos por meio de regras específicas. A autoridade é inerente ao cargo, e não ao indivíduo que desempenha o papel (Etzioni, 1973). Assim, ela se exerce por meio do comando de uma pessoa e obediência por parte de outra ou pelo estabelecimento de regras gerais por uma das partes e adaptação contínua pela outra. De qualquer forma, o sistema de autoridade é legitimado pelos membros do grupo que compartilham valores e normas abrangentes e justificadoras da existência do próprio sistema. O Juiz, com o perfil de intérprete da lei, com coragem e comprometimento para assumir uma posição diante da situação de fato e decidir, atua jurisdicional e administrativamente. Percebe-se a intenção de preservar a imagem do magistrado de imparcialidade, de competência e de possuidor de um "raciocínio mais qualificado e finalístico" com o que orienta e estabelece procedimentos a serem seguidos pelos servidores.

Segundo Motta (1979, p. 32), "a autoridade do cargo é fonte de legitimidade e poder suficiente para influenciar pessoas e obter comportamentos administrativos desejados". Das entrevistas se depreende que os magistrados não são somente operadores do Direito, mas são o Poder. Já o servidor coloca a "máscara do Poder" para se proteger, como um escudo, ele expõe sua fragilidade porque quer usar algo que sabe que não tem, ao passo que o magistrado sabe que tem. E essa grande diferença faz com que, percebe-se, dificilmente alguém abaixo do Juiz na hierarquia tome decisões, tenha iniciativas sem a sua prévia concordância, como exposto a seguir por um magistrado de Unidade sem implantação do PGQJ:

> A - "Sinceramente, eu sou o cara que menos 'apita' em administração aqui. Eventualmente, se existe alguma coisa que me parece importante para a jurisdição, vou baixar uma ordem de serviço: é uma medida administrativa que eu imponho e que é cumprida (...) É sempre assim. Normalmente, não me meto, até porque acho que a cabeça do Juiz deve ficar mais voltada para a jurisdição (...) No caso aqui, a minha Escrivã é mais organizada que eu e entende mais da administração do cartório do que eu. Deixo com ela. No momento em que vejo que alguma coisa não vai bem, claro, intercedo. Eu tenho prática de administração de cartório pelo tempo, sou um 'prático-licenciado' em administração, todo Juiz acho que é. Não faz parte da minha gabolice alardear méritos na área de administração (...) Na medida em que o sujeito intervém o tempo todo dando ordens, tira a iniciativa das pessoas, tem que deixar um pouco para os outros. Não é pelo fato de ser o chefe que vai 'apitar' em tudo, tem que deixar um certo espaço para as pessoas crescerem, para que o conjunto se torne melhor. A relação chefia/subordinado tem características próprias no serviço público."

Foi relatado por integrantes das Unidades - com e sem implantação do PGQJ - que a estabilidade cria determinadas características na relação chefia/subordinado. Argumentam que, no serviço público, o servidor não tem medo de "ir para a rua", e que, se fizer o trabalho direito, não terá problema com a chefia, enquanto diversamente, no setor privado, ele está à mercê do "humor" do chefe e todos estão sujeitos a perder o emprego.

De modo geral, as organizações são até certo ponto centralizadas e, até certo ponto, descentralizadas. Não existe uma organização em que todas as decisões sejam tomadas pela alta administração, sem delegação alguma; não existe organização em que todas as decisões sejam tomadas pelos subordinados. Segundo Herbert Simon *(apud* Motta, 1986), a estrutura organizacional é função da localização das decisões, dada pelas atribuições de autoridade para decidir de cada um. A distribuição vertical dessas atribuições definirá o seu grau de centralização ou descentralização. O PJ se caracteriza pela administração centralizada.

Na compreensão da missão do Poder Judiciário, a pessoa que tem mais tempo de vida e medita mais sobre as suas finalidades - o Juiz, o Escrivão -, são pessoas que têm a obrigação de ter um raciocínio mais qualificado e finalístico, é preciso que orientem, que tenham paciência, para estabelecer normas rígidas para atender pessoas menos qualificadas. Então, como expresso por um de seus integrantes, é de bom-tom o Juiz ter uma conversa com os funcionários no sentido teleológico, finalístico, com o objetivo de transferir conhecimento e adequar os padrões estabelecidos à visão daqueles que não possuem essa percepção.

5.4.3 Conclusão

No que diz respeito ao processo decisório, evidencia-se que é decorrente da atitude do magistrado a participação do servidor no processo decisório, isto é, este participa à medida que aquele tem consciência do papel e do potencial de cada um e delega responsabilidade. O Juiz será sempre o orientador do processo, aquele que compreende a missão de julgar, e o gerente médio – Escrivão ou Supervisor – assegurará a execução correta daquilo que foi decidido pela Administração. Enquanto nas Unidades em que há implantação do PGQJ busca-se o consenso para a tomada de decisões e planejamento de ações com delegação de autoridade sobre o processo, naquelas em que não há implantação há consulta permanente à chefia imediata, as iniciativas são inibidas pelo próprio fluxo e por regras de decisão "top-down".

A seguir, o quadro comparativo sintetizando os resultados da análise do processo decisório nas Unidades com e sem implantação do PGQJ:

Quadro 17 - Comparativo entre unidades com e sem implantação do PGQJ

PROCESSO DECISÓRIO	UNIDADES COM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ	UNIDADES SEM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ
1. FLUXO DE DECISÕES	- Existe manutenção dos níveis hierárquicos. - Há busca de consenso para a tomada de decisões. - Há planejamento de ações com delegação de autoridade sobre processo. - Os dados e fatos fundamentam as decisões. - As ações têm como pressuposto aplicação do PDSA. - Há implantação de itens de verificação e itens de controle nos processos críticos. - Busca-se a discussão franca sobre dados e fatos.	- Há aceitação de sugestão desde que em conformidade com chefia. - Há grande distância entre quem estabelece e quem cumpre. - Existem premissas para a ação: cobrar, proteger, estabelecer. - Existe consulta permanente à chefia imediata. - Existe delegação à função, e não controle do processo. - As iniciativas são inibidas pelos próprio fluxo decisório. - A organização (chefia) é quem comanda. - Existe receio de perder "poder" sobre o processo. - A participação no processo é limitada por regras "top-down".
2. RELAÇÃO CHEFIA/SUBORDINADO	- Existe autoridade na função e no cargo. - Juiz tem poder; servidor diz que tem - Existe consciência de que a organização é extremamente conservadora e de que seus integrantes também o são. - Existe delegação de autoridade sobre o processo. - Há disseminação da visão sistêmica como base das relações chefia/subordinado - Há atuação democrática e participativa dos líderes.	- Existe autoridade na função e no cargo. - Há uma relação peculiar em virtude da estabilidade do servidor público: não há medo de ser demitido, nem da chefia.

5.5 O COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

5.5.1 O Comprometimento e a Cultura Organizacional

Partindo da definição de cultura de Schein (*apud* Maximiano, 1997): experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, considerada válida e ensinada a novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas, pode-se dizer que, por extensão, a cultura organizacional é complexa e abrange crenças e valores vistos em vários componentes, tais como: estilo de direção, nível de tolerância ao conflito, padrões de comunicação, de controle, sistema de recompensas e aceitação, ou não, de iniciativa individual.

As crenças e os valores da sociedade se reproduzem na organização Poder Judiciário por intermédio da simbologia existente em seus ritos (Streck, 1998), que elitiza seus integrantes, como a disposição de lugares nas salas de julgamentos, as vestes utilizadas por seus membros, obedecendo a fatores determinados por grau de importância, poder e hierarquia.

O clima organizacional é identificável pelas percepções subjetivas e sentimentos de seus integrantes em relação à realidade objetiva da organização formal. Esses sentimentos podem ser de satisfação, insatisfação e indiferença, com origem nos mais diferentes componentes da organização: localização física, salário, condições de trabalho, limpeza, programa de incentivos, benefícios, valorização e reconhecimento. Esse clima pode afetar positiva ou negativamente o desempenho dos diferentes níveis hierárquicos, por maior ou menor satisfação e motivação (Maximiano, 1997).

De modo geral, o servidor e o magistrado se sentem comprometidos com o resultado de seu trabalho e com o destino da organização, orgulhosos de pertencer a ela. O fato de trabalhar na organização Poder Judiciário já incute no indivíduo o compromisso com a repercussão de suas ações na vida dos membros da sociedade em que vive, diferente daquele que tem na remuneração pecuniária a motivação única ou predominante para suas atividades.

Nas entrevistas, os respondentes salientam que uma coisa é o trabalho para ganhar dinheiro, outra coisa é o trabalho motivado por ideais, “muito embora isso esteja fora de moda e as pessoas não dêem muito crédito a isso.” Assim, o servidor público motivado realiza excelente trabalho, e um trabalho diferenciado, porque “a motivação é a prestação do serviço, não é o ganhar dinheiro”, posicionamento exposto por um magistrado.

Acredita tal magistrado que o ser humano se diferencia dos outros animais precisamente porque tem sentimentos nobres, que estão espelhados em religiões, na cultura, especialmente na cultura cristã, e que as pessoas têm sentimentos de solidariedade, de fraternidade, interessando-se em demonstrar isso, em mostrar que são seres humanos, que têm a essência humana grande. Esse comportamento parece ser o que impulsiona muitos integrantes do Poder Judiciário independentemente de haver, ou não, implantação do PGQJ:

> A- “O fato é que o ser é humano justamente porque se distingue dos bichos. Sentimentos de solidariedade, de fraternidade é que caracterizam o ser humano [e o integrante do PJ]. A pessoa estimulada, tendo esse valor como meta, pode ir muito longe nesse campo.”

É constatada em todos os níveis hierárquicos da organização a preocupação com o prejuízo que pode ser causado às pessoas que acorrem ao Judiciário, pessoas que vêm “de Viamão, de Cachoeirinha, de Alvorada, pessoas de poucos recursos, que mal têm dinheiro, às vezes, para comer, quiçá, para vir prestar um depoimento”. Se houver um erro e a audiência não ocorrer, tudo isso afeta o ânimo dos envolvidos no processo, causando um grave sentimento de culpa nos responsáveis pela realização dos atos processuais.

No dizer de um magistrado, quando a pessoa entende a finalidade de sua atividade, gostando e sendo vaidosa daquilo que faz, ela procura otimizar seu serviço. O problema todo, segundo alguns respondentes, “é a alienação do funcionário, que é parte de uma engrenagem – como em Tempos Modernos –, quando o sujeito fica apertando um parafuso sem saber para que e termina alienando-se e se desgostando de seu trabalho.” Mas, se ele compreender a amplitude do processo - os insumos e fornecedores, os procedimentos internos, os produtos e os clientes -, vai desenvolver-se sentir-se bem. Os indivíduos buscam satisfação nas suas realizações, como expresso por um magistrado em sua entrevista:

> A – "Se não entenderem o todo, vai até ficar muito difícil ter aquela satisfação pessoal de estar fazendo um serviço superior, como é retratado naquela história dos pedreiros, em que perguntam a um: - que tu estás fazendo? -,e ele responde: - Estou virando a massa, estou botando o tijolo!-,e um outro responde à mesma pergunta: - Estou erguendo a Catedral. Ter a idéia de objetivos."

A percepção dos integrantes das Unidades com implantação do PGQJ é ampla no sentido de buscar conhecer os envolvimentos dos processos de trabalho, seus detalhes e suas implicações, como salientado no depoimento de servidora de uma dessas Unidades:

> L– "Aqui [na distribuição] se tem que ter muito cuidado com os erros, evitar mandar para lados errados (...) [caso] se mande direto para o lado errado, a [reação] é imediata. Temos que ter responsabilidades, claro que acontece, mas a gente cuida bastante."

O comprometimento com o cliente interno e externo é fator preponderante nessas Unidades. Dizem seus integrantes que se consideram importantes por trabalhar no Poder Judiciário, onde trabalham com orgulho. Têm a percepção de que há muitas pessoas impulsionando os processos, muitas pessoas dependendo do Judiciário. Daí a preocupação com o erro, com o desserviço, quando existe o envolvimento de muita gente, credores e partes. Por exemplo, numa Vara de Falências e Concordatas, não se trata de um simples processo de execução, onde só existem duas partes, autor e réu; nessa Vara, tem-se presente os encargos sociais de uma falência. Após a decretação de uma falência, todos vão ao Cartório, todos os credores envolvidos no processo, todos os livros da empresa vão para o Cartório. Exige-se muito cuidado no manuseio desse material, porque, muitas vezes, são centenas de pessoas que dependem do resultado de um processo desses.

Percebe-se que nas Unidades com implantação do PGQJ existe um engajamento dos servidores e magistrados fazendo com que se superem obstáculos para o cumprimento das obrigações inerentes a elas. Existe, depreende-se dos relatos, uma atmosfera de comprometimento evidenciada pela cooperação das pessoas nos momentos necessários, como observado por um dos magistrados.

> M – "Quando tem serviço, eles ficam [esquecem de ir para casa] e fazem mesmo. Voltam no fim de semana para fazer. Ninguém acha ruim ou se encolhe para o serviço. Não tem 'cera', porque não dá para ter 'cera' porque aparece. Aparece no mapa [de produtividade] e aparece no Cartório. Se deixar

> de bater, por exemplo, ofícios, isso prejudica partes e advogados, [que] vêm no Cartório e reclamam."

5.5.2 O Comprometimento e a Situação Funcional

O regime jurídico a que pertence o servidor parece não ter maior influência sobre o seu comprometimento para com a organização, porque o comprometimento, segundo explicitado nas entrevistas, "tem a ver com a pessoa, não com o regime. Não é o regime que faz". O regime jurídico influi no fator segurança do funcionário, que deseja permanecer na organização. Assim, depreende-se dos depoimentos que a busca da estabilidade pelo concurso público é uma realidade.

> G – "Acho que o celetista que é bom não fica celetista a vida toda; ele, geralmente, faz o concurso e passa, para ser estável (...) Claro, há casos: temos dois celetistas que são ótimas pessoas, trabalham bem, executam suas tarefas, mas a gente não vê perspectivas de eles quererem melhorar, eles ficam acomodados. Por isso eu acho que o efetivo é sempre melhor do que o contratado (...) [que] continua sendo celetista, que só faz aquilo que lhe é determinado."

Existe a percepção por parte de integrantes do Poder Judiciário - observa-se das entrevistas - de que a estabilidade funcional deixa a pessoa numa situação muito cômoda, que se deveria ter 50% de estabilidade, e os outros 50% deveriam depender de seu desempenho. Argumenta-se que o Judiciário deveria funcionar como uma empresa privada, onde "aqui tu faz e aqui tu és responsabilizado, recompensado, ou colocado à disposição se tu não tens condições de fazer aquele trabalho". Pondera um integrante de uma Unidade <u>sem</u> implantação do PGQJ que, "quando o servidor tem estabilidade (...) se percebe que, de modo geral, essa segurança pode-se transformar em acomodação e 'fazer o mínimo indispensável'." Faz parte da rotina da organização realizar testes com algumas pessoas problemáticas e ir experimentando setores mais adequados para ficarem, mesmo se sabendo que há pessoas que não servem em lugar nenhum, mas como tentativa de encontrar o melhor posto de trabalho para seus integrantes.

Por outro lado, é perceptível um sentimento de inconformidade por parte dos celetistas, que se vêem em desigualdade de condições, sob a <u>ameaça do desemprego</u>, conforme relatado por um servidor de Unidade <u>com</u> implantação do PGQJ:

> M – "Como celetista, eu sou 'pau para toda obra', o que os outros não fazem eu acabo fazendo (...) Existe aqui dentro desta Diretoria e dentro do Tribunal um preconceito contra o celetista em si (...) E existe uma coisa que o pessoal não se dá conta: um celetista custa a metade de um Oficial, trabalha, muitas vezes, duas ou três vezes mais e é muito mais cobrado do que o próprio Oficial (...) Não é nem porque o efetivo tem a tranqüilidade de que tem emprego independente do que faz e o celetista não tem. Mas, por exemplo, se temos três pilhas de processos para levar, a Sra. X, que é Assessora em final de carreira, tem só duas coisas para fazer e o Sr. Y, que é celetista, está até a orelha de serviço. Quem vai levar os processos? É o Sr. Y que pode-se sobrecarregar, a Sra. X não."

Da observação de um magistrado, pode-se deduzir que o comprometimento das pessoas nas Unidades do PJ está mais ligada à chefia do que ao regime jurídico. A regra no Judiciário, segundo se depreende dos depoimentos, é que se há boas pessoas, funciona bem; se há pessoas ruins, funciona mal; a diferença está em quem está no comando. Isso porque não existem procedimentos-padrão indissolúveis, indesmancháveis. Mesmo na Consolidação Normativa da Corregedoria não se diz como se cumprem as normas; quem vai cumprir, quem vai fazer as coisas acontecerem são as pessoas. Portanto "as pessoas fazem a diferença. Só as pessoas fazem a diferença entre uma boa e uma péssima Vara."

No que diz respeito à estabilidade e ao regime jurídico, nas Unidades com implantação, acredita-se que, perdendo-a,

> "se perde a segurança relativamente não à questão do desempenho, mas quanto à manutenção do emprego, [e] teoricamente, iria influir negativamente no desempenho da pessoa, maior ansiedade (...) ou, talvez, fosse omitir até para não errar, para não comprometer e, uma vez comprometendo, acabar sendo demitido. A tranqüilidade ajuda a ter um rendimento maior, até porque a pessoa [poderia] ser demitida por uma causa específica, por um processo administrativo, o que, hoje, fica afastado."

Segundo ainda os depoimentos, a estabilidade e a tranqüilidade ajudam na obtenção de um maior valor agregado às tarefas, porque o indivíduo pode dedicar-se ao seu trabalho sem sobressaltos.

A situação da estabilidade é clara, percebe-se, para os Escrivães dos Cartórios privatizados, nos quais a participação do Juiz na administração não é tão intensa, uma vez que o patrão é o Escrivão, gerindo-o como se uma empresa privada fosse. Segundo observações de

um desses Escrivães, de uma Unidade com implantação do PGQJ, quando se têm funcionários que são pagos do próprio bolso, obtém-se mais controle sobre eles.

Quando é estatizado, o Escrivão não tem autoridade sobre eles; existe o Juiz que, em última instância, é quem decide. Segundo informações,

> "em vários cartórios estatizados, há muitas mudanças de funcionários. Tira funcionário de um setor, manda para outro. Agora mesmo está acontecendo (...) Em Vara Criminal, está tendo muitas mudanças; nas Execuções Criminais, então, vejo um vai-e-volta de funcionários: nunca se sabe onde está o funcionário."

O servidor público, funcionário do Poder Judiciário, deduz-se do relatado nas entrevistas realizadas, mantém-se na organização trabalhando por algumas razões intrínsecas e extrínsecas, dentre elas: o salário, o emprego – nos dias de hoje, tão difícil de conseguir -, a estabilidade, o gosto pelo trabalho, a auto-realização no desempenho do trabalho, a área de atuação e sua importância na vida da sociedade, variando a ordem de importância segundo o nível hierárquico a que pertence o indivíduo.

5.5.3 O Comprometimento e a Valorização dos Integrantes da Organização

Segundo Deming (1997), estamos destruindo nossa gente, sugando da pessoa a motivação intrínseca inata - sua auto-estima e dignidade -, colocando em seu lugar medo, insegurança, autodefesa e motivação extrínseca - salário, benefícios, condições físicas de trabalho, principalmente. Em sendo todas as pessoas motivadas extrínseca e intrinsecamente em níveis diferentes, tem-se a importância de os administradores escutarem seus funcionários para compreenderem se estão procurando reconhecimento de parte da organização ou de colegas, se estão querendo trabalhar menos para ocupar o tempo com outra atividade ou se querem, por exemplo, horário de trabalho flexível. Sabedor disso, pode o administrador ter resultados positivos, orientando alguns na substituição da motivação extrínseca pela intrínseca, estando já supridos os fatores que levam à primeira. Os prêmios (fatores extrínsecos) realmente motivam as pessoas a trabalharem por recompensas. Diz Deming (1997) que pessoas assim motivadas trabalham com afinco para ganhar dinheiro apenas, descobrindo anos mais tarde que o trabalho não tem significado algum, com o amor-próprio completamente prejudicado.

Percebe-se esses últimos sentimentos, de forma evidente, nos integrantes das Unidades sem implantação do PGQJ, onde o executar a tarefa se resume em não cometer erros e é o máximo de comprometimento alcançado. Segundo observações de uma Supervisora em Unidade sem implantação do PGQJ, o que estimula o servidor público ao trabalho não é a pena aplicada, mas a vantagem percebida (motivação extrínseca). Quando o trabalho é uma obrigação, não se acrescenta algo e não se agrega valor algum ao que faz.

Naquelas com implantação, percebe-se a convivência de fatores extrínsecos e intrínsecos na busca de satisfação e comprometimento, expressos, por exemplo, na função de coordenar um grupo de servidores, quando há autonomia e responsabilidade nas decisões (intrínseca), ou pela simples posse de uma grande mesa de trabalho (extrínseca).

Entretanto, existem situações de apelo por necessidades materiais e de ambiente físico, que fazem parte do que Maslow (*apud* Bowditch, 1992) chamou de "necessidades fisiológicas". Nas Unidades com implantação do PGQJ, segundo coletado nas entrevistas, percebe-se essa preocupação das supervisões, como explicado pela própria chefia:

> M T- "O sacrifício que estamos-nos impondo agora é também em função do bem-estar deles; eles pediram, eles querem janelas. Todos estão preparados para sofrer um pouco, porque vamos fazer mudanças. Precisamos de mais espaço. Por que algumas pessoas confinadas em uma ala central sem vista, e outros com um janelão enorme? Cada um tem que dar um pouco de si, perder, para que, durante a tarde, quem trabalha lá possa chegar à janela e olhar para fora. E todos os funcionários envolvidos concordaram com isso; alguns vão perder espaço; outros vão ganhar um pouco. Todos têm consciência de que para todos têm que ter luz."

Em Unidades com implantação do PGQJ, existe a consciência de que a valorização do funcionário tem o componente de satisfação das necessidades de remuneração justa e melhores condições de trabalho (motivação extrínseca), conforme argumenta uma servidora:

> L – "Acho que a valorização tem muito a ver com o salário também. Ninguém gosta de trabalhar e ganhar pouco, até porque não se mantém bem (...) Claro, não se vai ficar rico sendo funcionário público. Nunca."

Tomando-se a comparação entre os Poderes do Estado, a experiência de alguns servidores se destaca, em primeiro lugar, em termos de salário, como declara um servidor: “na Secretaria da Administração, eu também gostava de lá, mas o salário era triste”.

Dos relatos constata-se que existem também inconformidades em relação aos vencimentos percebidos por magistrados e servidores que não estão sendo reajustados nos índices desejados, acarretando certo desestímulo nos integrantes da organização. Mas o que se observa é que, apesar dessas situações complicadas de defasagem salarial, os servidores e magistrados, de modo geral, acreditam que a Administração [o Judiciário] está tentando “moralizar as coisas”, do ponto de vista de remuneração, de condições de trabalho, de tempo processual, de atendimento ao público, embora estejam cientes de que vai demorar muitos anos para a sociedade reconhecer que está melhor e perceber que “existem novos ares” na organização, segundo depoimento dos entrevistados.

De outra parte, o reconhecimento e a valorização podem significar muito mais. As pessoas buscam o prazer no trabalho, e a remuneração não é o único elemento a seduzir. Questões como: relacionamento com chefia, condições de trabalho, remuneração, relacionamento com colegas, vida pessoal, “status” e segurança (fatores higiênicos de Herzberg, 1959) -, contribuem para a satisfação no trabalho. Entretanto, nas Unidades com implantação do PGQJ, há constatação de tentativas de desenvolvimento de fatores motivacionais intrínsecos - de realização, de reconhecimento, de responsabilidade, de progresso e de crescimento como meios de obter satisfação no trabalho dentro da organização.

A teoria do Saber Profundo de Deming (1997) diz que práticas como a categorização das pessoas e de equipes em excelentes, médias e fracas; o sistema de promoção por mérito; a administração por resultados e as bonificações de incentivo e de desempenho não dão satisfação no trabalho. A satisfação não vem do resultado, do produto, e, sim, da contribuição para a otimização do sistema em que todos os integrantes saem ganhando.

Ainda Deming (1997) diz que os recursos humanos são o bem mais valioso da organização, e a promoção de todos é sua responsabilidade, uma vez que o compromisso com o bem-estar pessoal dos servidores é fator de interesse para a produtividade e qualidade

de seus serviços. Nas Unidades sem implantação, percebe-se que a valorização das pessoas encontra resistência de todos os lados, inclusive por parte dos próprios interessados. Reconhece-se a existência de um trabalho longo e difícil no sentido de estimular as pessoas a encontrarem novos motivos de desenvolvimento, como se depreende do relato abaixo:

> R – "Ele fazia o trabalho de qualquer jeito, pois ele sabia que o processo iria vir para mim, iria ter alguém para conferir. Não havia o interesse de fazer certo. Eu estou, há um ano, batalhando muito com ele: 'tu não podes ser assim, tu não podes ser uma pessoa limitada, tu és uma pessoa que está fazendo faculdade'."

A avaliação de desempenho ou o acompanhamento no estágio probatório deveriam ser fontes de estímulo e crescimento, mas na organização é mero mecanismo formal, sem avaliação precisa das potencialidades e deficiências dos servidores. Como argumenta um Supervisor, "o boletim de merecimento que existe não avalia o indivíduo em todos as dimensões; é um instrumento genérico e inconsistente. Dou 'excelente' para todos em todos os itens. É a minha maneira de me inconformar com ele." No caso do magistrado, a avaliação é mais rigorosa, porém sem o conteúdo finalístico de desenvolvimento, mas de correição, saneamento de problemas de conduta e produtividade, segundo se depreende dos objetivos da Corregedoria-Geral. Os sistemas atuais de avaliação não distinguem a contribuição de uma pessoa no processo, mas acreditam os respondentes que, um dia, será desenvolvido um método de avaliação que trace o perfil e defina objetivos pessoais a serem desenvolvidos por cada indivíduo dentro da organização.

Em situações de assunção a uma nova função, o servidor é avaliado também por sua eficiência e conhecimento, apesar de a organização não ter garantia absoluta de seu desempenho somente por fatos passados. Os fatores intervenientes na nova função, como, por exemplo, gostar da atividade e sentir desafios ao executá-la, são analisados de modo geral e por dados informais opinativos.

Para efeitos de promoção na carreira (para as situações em que há quadro de carreira), o que conta é o boletim de merecimento existente, que, como salientado, não analisa todas as dimensões. Esse boletim contempla somente: idoneidade moral, disciplina, assiduidade, dedicação ao serviço e pontualidade, em cinco graus: excelente, muito bom, bom, regular e

insuficiente. O que se percebe é que existe a praxe de dar "excelente" para todos e que, em situações em que isso não ocorreu, as chefias foram criticadas, e não o servidor que não preenchia as necessidades da função, como salientado por uma Supervisora:

> M. T – "[Em situação de promoção], mandaram-me um ofício, perguntando se havia respondido satisfatoriamente aos requisitos (...) disse que atendeu satisfatoriamente, só que ocorreu determinado fato que... e aí eu virei uma carrasca por colocar uma funcionária à disposição. É que essa avaliação não existe."

É percepção geral dos Supervisores e Coordenadores que não se pode dar excelente para todos na avaliação desempenho – segundo o uso do boletim de merecimento existente -, porque, às vezes, uma pessoa é excelente num aspecto, mas não o é em outro; nem todo mundo é "dez" em tudo. Em alguma coisa se falha, e "como se pode avaliar duas pessoas da mesma maneira?" É percebida como injusta e subjetiva modalidade de avaliação em uso. Porém a estrutura permite que algumas chefias dêem excelente para todos, enquanto outras chefias têm parâmetros diferentes para avaliar seus servidores, o que gera grandes desigualdades na aferição de mérito.

Percebe-se nas Unidades sem implantação a inconformidade com a situação, mas também o sentimento de impotência para modificar o estabelecido no decorrer do tempo, como relatado a seguir:

> R – "Por exemplo, eu daria excelente no desempenho das funções dessa minha servidora, mas daria insuficiente quanto à pontualidade e à assiduidade dela. E acho que isso tem que ser levado em consideração. Por que eu vou avaliar uma pessoa que chega uma ou duas horas atrasadas, mesmo que ela compense depois das 7h o horário naquele dia, da mesma forma com que avalio aquele que chega às 12h e sai às 19h todos os dias? Como vou dar a mesma nota para uma pessoa [a quem] eu peço uma colaboração e ela me diz que não - não manda ninguém dizer - e para outro que eu peço para vir às 10h da manhã comigo, para pegarmos juntos um serviço e colocarmos em dia e ele vem?"

Nas Unidades em que há implantação do PGQJ, movimentos no sentido de modificar a forma de avaliação, embora exista institucionalizado um boletim de merecimento que engessa essa tentativa, uma vez que a promoção na carreira está diretamente vinculada a ele e as

pessoas que concorrem a uma mesma letra dentro do Plano de Carreira trabalham em Unidades diferentes, tendo, portanto, chefias diferentes.

Nessas Unidades, o conceito de avaliação de desempenho começa a se estender, ampliando as áreas que devem ser abrangidas no processo. Segundo observações de seus integrantes, teria de ser não só do funcionário; o avaliado deveria ter a chance de se manifestar em relação a si próprio e ao avaliador. Percebe-se a intenção de modificação da avaliação, tornando-a um procedimento tanto horizontal - entre pares - como vertical – entre chefias e subordinados, como se observa do próprio depoimento de uma Supervisora:

> M T – "Eu vejo a avaliação não só do funcionário. Por exemplo, eu avalio o funcionário, o avaliado não tem a mínima chance de se manifestar em relação ao avaliador [no procedimento atual] [e] em relação a si próprio. Atualmente, o que se aceita é da chefia. A chefia vem de cima para baixo, ela [a avaliação] vem imposta praticamente."

A avaliação pelos pares nasceu ao natural em algumas Unidades, proporcionando o exame da capacitação do indivíduo para chegar a uma determinada função técnica, o que implica que nem sempre o mais antigo no serviço público e aquele que recebe a promoção ou assume a função gratificada.

> M T – "Tenho um funcionário que queria ter a chance de ser um Revisor. Eu dei a ele todas as oportunidades, e ele tem a plena consciência de que ele não consegue ser pelo ritmo de trabalho dele. Tem que ter um ritmo acelerado. Entra uma liminar, e eu não posso pretender que o funcionário fique três, quatro horas debruçado em cima de uma liminar, tentando destrinçar aquilo. Nunca erra, mas falta um dos requisitos, celeridade. Não adianta nada. Ele sabe por que foi barrado pelos colegas."

Nos cargos isolados, sem carreira, existe somente a avaliação durante o estágio probatório, que começa a ser identificado como uma forma de acompanhar esse servidor e encaminhá-lo para melhor desempenhar suas funções e desenvolver suas potencialidades.

Faz parte do conhecimento geral nas Unidades pesquisadas que, "se batalharem, se derem tudo de si, se mantiverem o Cartório em dia, o que precisarem terão." São questões tratadas como estímulos, os servidores sabem que não precisam ter medo de, por exemplo, marcar médico na hora do expediente, se o médico atende nesse horário, porque sabem que

têm condições de pedir e que vão sair para consultar. “O funcionário tem que saber que ele pode contar com o seu chefe, que é uma pessoa que “abraça” com ele qualquer coisa também.”

No relato de uma servidora integrante de uma Unidade sem implantação, percebe-se claramente o clima organizacional de trocas e cumprimento das normas estabelecidas: “Cumpro o meu dever, chego no horário, procuro nunca chegar atrasada; se precisar sair, eu peço e sou atendida, não gosto de faltar.” Identifica-se também o sentimento de desvalorização da sua atividade como se fosse algo de menor importância dentre todas aquelas que fazem parte da rotina cartorária.

> E – “Com toda a franqueza, o Oficial Escrevente não é muito valorizado, porque ele é o ‘rato de cartório’, como chamam; há Escrivães que não nos dão ‘bola’ - que não é o caso aqui; mas há outros [em] que se vê isso - no Cível, na Família - que falam mal, não valorizam, e é ele que ‘toca’ o cartório para frente. É a força braçal, a parte mais rudimentar, mas não é muito valorizado, nem pelos magistrados.”

A par dessa situação de constatação de menosprezo por uma função que é essencial dentro da unidade cartorária, existe também a própria inércia do servidor que não busca se desenvolver abrindo outros caminhos para a sua atividade. Segundo depoimentos, esse menosprezo está ligado à ascensão funcional, à hierarquia e à importância do cargo, numa sociedade bem definida por estratos.

> E – “Não temos aqui o plano de carreira. Para o Oficial Escrevente o passo maior é ser Auxiliar do Juiz, que eu já fui e não me dei bem, não gostei. Então, acho que deveria haver um incentivo ao Oficial Escrevente, até porque há pessoas, como eu, que se acomodaram, que não foram além disso, ou porque não passaram em concursos, ou porque casaram, acomodaram-se (...) Se eu fizer bem o que eu faço ou se eu não fizer, a minha carreira vai continuar igual.”

Por outro lado, em algumas dessas Unidades sem implantação, salienta-se e incentiva-se a valorização delegando responsabilidades em níveis restritos, o que é visto como estímulo ao desempenho das atividades. Poder decidir em cima de algumas coisas é estimulante, nas palavras de um entrevistado: “No tempo do Dr. F., porque eram menos funcionários, ele estava sempre chamando a gente e pedindo sugestões. A gente gostava.”

Quanto à possibilidade de desenvolver algum projeto que dê maior conhecimento para servidores envolvidos nessas Unidades, sempre fica no nível da sugestão sem um empenho mais profundo na sua realização, porque é constatada "uma certa resistência. Algumas pessoas não querem, está bom assim como está, não vamos mexer, ou têm medo de tentar e de não dar certo."

O comprometimento com a organização leva à melhoria dos processos, segundo Deming (1990), e a inovação é ponto predominante para a melhoria dos processos.

Nas Unidades com implantação do PGQJ, observa-se que idéias criativas e inovadoras são respeitadas, reconhecendo-se a contribuição de servidores e magistrados ao ser divulgado e transferido o novo conhecimento a outras Unidades.

Mas ainda não há implementação ampla de projetos da Alta Administração decorrentes da coleta de informações sobre as condições de trabalho dos servidores: nível de salário, saúde, segurança, alimentação. Geralmente o que ocorre é que, a partir de provocação dos próprios servidores, a chefia discute as dificuldades e aspirações funcionais dos integrantes da equipe e obtém a efetivação de algumas ações isoladas saneadoras .

Observa-se que uma das formas de estimular o integrante da equipe é o desafio à pessoa proposto pelas chefias dessas Unidades com implantação do PGQJ. Esse desafio acontece no sentido de ver que há situações difíceis a serem resolvidas e de que a pessoa desafia as suas próprias limitações para poder buscar dentro de si aquilo que, talvez, ela não pense ser capaz de fazer. Seria a valorização do potencial do indivíduo, como exemplificado por uma Supervisora: "Gosto de ver assim: 'Tu és capaz de fazer mais! Tu és capaz de produzir mais'. Não dá para ficar só no feijão com arroz, a pessoa tem que fazer mais para se sentir mais satisfeita consigo própria."

Segundo uma Coordenadora, a valorização do servidor é importante no seu desempenho e no seu comprometimento. Depreende-se das posições tomadas pelos respondentes nessas Unidades com implantação que, estando limitado pela redução de custos determinada pela Administração, pode-se ajudar, incentivar, valorizar o que o indivíduo faz quando faz certo,

porque não há como dizer que a pessoa vai avançar no padrão de vencimentos, porque não depende das chefias a retribuição pecuniária.

Depreende-se ainda das entrevistas que, nessas Unidades, existe o sentimento coincidente ao pensamento de Deming (1990) de que ninguém dá o melhor de si se não se sentir seguro, sem preocupações. Por isso a supressão de quotas numéricas de desempenho também é um meio de estímulo ao desenvolvimento individual, quando cada um tem seu padrão ótimo de produtividade e deve ser estimulado a atingi-lo. Assim, a remoção de obstáculos que impedem as pessoas de contribuir para o atingimento das metas propostas pelo grupo também está na divulgação daquilo que é expectativa de desempenho do indivíduo.

Nas Unidades em que há implantação do PGQJ, as pessoas têm muito claras as propostas de tarefas e as possibilidades de promoção para ocupar funções específicas. A chefia, ao indicar candidatos ao preenchimento de vagas, detém-se em requisitos específicos, por exemplo, para o serviço de revisão de processos:

> M. T – "As escolhas para ocupação da vaga do novo Revisor como foi feita? Eu tenho cinco Examinadores que estão de olho numa Revisão. Natural, todos querem crescer (...) Mas eu tenho que associar duas coisas: eficiência e, depois, antigüidade. Então, aliam-se as duas coisas: tem que estar num curso de Direito ou já estar formado, concursado, porque o cargo (de Revisor) exige; tem que ser uma pessoa que se adeqúe à função, com conhecimento no exame, sem errar muito (...) tem que produzir bem."

Nas realizações de novos projetos, as chefias das Unidades com implantação do PGQJ valem-se muito de sua perspicácia e intuição. Existe a consulta aos participantes do novo projeto, ou prováveis participantes, independentemente de cargo ou função que ocupe – e aqui a necessidade multidisciplinaridade e comprometimento é evidente para a sua execução. A experimentação em um novo projeto acontece na maioria dos casos, ou porque não existe muito espaço na organização para planejá-los em detalhes, ou porque empiricamente a cultura organizacional assimila assim melhor as inovações.

Nas Unidades em que não há implantação do PGQJ, não existem instrumentos ou iniciativas que provoquem a mudança de atitudes frente a tarefas, e a postura dos servidores se mantém no "cada um faz a sua parte", dentro do exigido, não havendo maior envolvimento

além do trabalho sistemático e mecânico. A maioria cumpre, mas, quando chega o fim do expediente, vão embora, não tendo preocupação em saber se não seria preciso, para o objetivo do conjunto, dar um pouco mais de si. Conforme observações de uma Supervisora, o servidor diz que faz a sua parte, sendo uma característica do funcionário público:

> G – "Se tu deres um processo, logo dizem: 'Isso não é comigo'. E tem-se que administrar isso. Às vezes, chegam para mim e dizem: 'Olha, veio para mim este processo, mas não é meu'. Acho que essa característica de individualismo, de fazer só aquela parte, é do funcionário público. Se eles vêem que tu estás com bastante trabalho, eles podem não ter nada a fazer, mas eles não vão perguntar se tu queres ajuda."

5.5.4 O Comprometimento e a Aprendizagem Organizacional

Como último aspecto, tem-se a análise de treinamento e aprendizagem como instrumentos essenciais na criação de laços profundos entre o indivíduo e a organização. Naquelas Unidades com implantação do PGQJ, a viabilidade de capacitação específica em áreas como informática, direito, finanças e desenvolvimento de habilidades individuais para a melhor execução das tarefas são buscadas de forma sistemática. Assim, cada um deve organizar seu trabalho de forma autônoma e pessoal, tornando o trabalho desafiador e significante, desenvolvendo um padrão ético elevado e responsável, difundindo o conhecimento por toda a equipe e provocando mudanças. Nas Unidades em que não há implantação, a preocupação é com o treinamento específico em determinadas áreas técnicas para atendimento de carências imediatas de capacitação, como argumenta a própria Supervisora de uma dessas Unidades e outra servidora:

> G – "O treinamento que nos preocupamos mais é com relação à informática. (...) Isso [transmitir os conhecimentos] existe informalmente e naturalmente. Se alguém está trabalhando no computador e dá um probleminha, quem fez o curso diz que aprendeu e mostra como se faz."
>
> R - É imprescindível [o treinamento]. E o que sinto é que, no nosso setor, nem todos tiveram a oportunidade de fazer o Curso de Informática. Então, há pessoas com bastante dificuldade para lidar com os computadores; principalmente, as pessoas mais antigas, que têm medo, é que têm uma série de dificuldades (...) Não há um planejamento da Diretoria em termos de treinamento." (grifei)

A aprendizagem, sendo um instrumento de mudança organizacional, é um fator de atenção nas Unidades com implantação do PGQJ. Partindo do conhecimento e das experiências individuais, é um recurso que as Unidades protegem e desenvolvem. A troca de experiências é estimulada com o objetivo de questionamento de princípios, padrões e regras. A partir daí, há a difusão dos resultados, do conhecimento acumulado e experimenta-se a mudança. Conforme explicação de uma Supervisora dessas Unidades, as chefias devem estimular o crescimento individual que provocará inequivocamente o comprometimento e a mudança do grupo:

> M T - "Uma menina sentou de lado [sozinha], e eu sempre digo para ela se agrupar, ficar junto. Isso nem sempre é desperdício; às vezes, pensa-se que, estando juntos, vão jogar conversa fora, não, o que ocorre é o crescimento. Eles têm um compromisso com os seus trabalhos, que acho que é o toque do pessoal do Justiça, eles queriam que estivesse tudo em dia e bem-feito (...) Os Revisores[1] tinham o orgulho de não voltar um processo. E, em função desse agrupamento, o trabalho melhorou porque há a troca, um ajuda o outro, há a colaboração. Acho maravilhoso o fato de ficarem um em frente ao outro, trocando idéias. Têm que conversar, as pessoas não podem ficar o dia inteiro sem conversar.

A melhoria constante tem dificuldades, percebe-se, nas rotinas e percepções dos entrevistados em Unidades sem implantação do PGQJ, onde o trabalho mecânico é uma constante, sem possibilidade de inovação e desenvolvimento da criatividade do indivíduo porque não existe a preocupação sistêmica e finalística com o processo, como relatado nas duas entrevistas a seguir:

> G – "No nosso tipo de trabalho, às vezes, as pessoas ficam meio bloqueadas mesmo, tolhidas. Por exemplo, no Setor das Vantagens, o trabalho é quase sempre o mesmo para todos; tirando a parte das aposentadorias, que seria mais específica, e a parte de boletins, o trabalho é igual para todos."
>
> R – "Não, não há quase nada a ser criado, a ser inovado. São coisas praticamente prontas, mecânicas, repetitivas. Eventualmente, alguém pede uma coisa que nunca ninguém pediu, aí, temos que elaborar uma informação e tocar adiante (...) Acho que tem [espaço para a criatividade] (...) eu acho que não há necessidade de trabalhar com aquela visão enlatada, eu acho que todos têm potencial para criar, para fazer o seu trabalho, a sua redação, a sua digitação. Mas o pessoal já vem assim da outra coordenação, a situação já é viciada."

Já a busca por mudança, inovação e realinhamento parece ser uma constante nas Unidades com implantação do Plano, existindo procedimentos e normas viabilizadores da criatividade e da iniciativa, o que é valorizado pela Administração. Constata-se também que, nas Unidades sem implantação, a resistência a mudanças é clara, partindo da explicitação de que quem deve mudar é o outro, sem antes um levantamento de dados que justifiquem essa posição, como exemplificam as declarações seguintes:

> G – "Estamos tendo essa experiência com a Direção-Geral do Tribunal de Alçada. Eles fazem o mesmo trabalho, mas de forma diferente. Como estamos acostumados com o nosso estilo, queremos que eles se adaptem ao nosso tipo de trabalho. (grifei) Eles estão-se adaptando, mas sentimos, no início, que havia uma certa resistência em mudar, em transformar, mas, aos poucos, estamos conseguindo (...) Sempre há uma resistência. Se tu fazes cem vezes da mesma forma e vem alguém e te diz que não é assim... Agora, se é para melhorar, se é para simplificar, as pessoas aceitam mais ou menos (...) Existe aquela idéia de que sempre foi feito assim, por que mudar?

Questionados sobre como acontece a aprendizagem nas Unidades em que há implantação do PGQJ e foram pesquisadas, verificou-se o que ocorre em termos de verificação, análise e modificação de procedimentos de trabalho. A aprendizagem em circuito simples (Argyris, 1992) de detectar e corrigir erro em relação a um dado conjunto de normas operacionais com o objetivo de buscar melhorias, é observada nos procedimentos, quando a rotina sofre alterações (como se faz), após ampla discussão com os integrantes do grupo que atuam no setor sobre a melhor forma de atingir os objetivos e preservar as regras. Essa aprendizagem pode ser uma forma de manter o processo sob controle, imutável, uma vez que não deixa as pessoas perceberem os aspectos subjacentes a ele, mantendo-se a análise somente nos métodos utilizados e o aprender limitado ao método. Não existem mudanças de estratégias, na estrutura ou sistemas da organização; são melhorias que estão de acordo com os princípios e os "insights" existentes (Swieringa, 1995).

A participação na definição dos procedimentos operacionais nas Unidades se verifica também através do que Argyris (1992) chamou de aprendizagem em circuito duplo, em que se olha duplamente a situação, questionando a relevância das normas de funcionamento (por que se faz): é um sair fora do processo para determinar suas reais dimensões e justificativas, buscando enfoques diferentes como forma de acrescer novas visões de um determinado

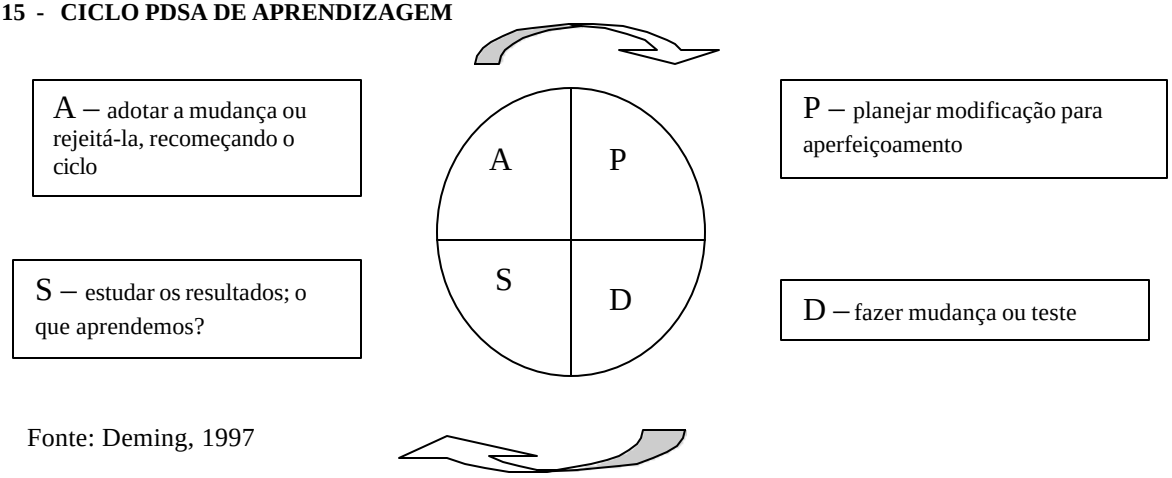
problema. Numa das Unidades em que há implantação, esse questionamento é permanente, sendo exercitado por todos os seus membros. No relacionamento com a PROCERGS, é de grande importância o conhecimento de

> M T - "tudo, tudo que se faz, por que se faz. Algumas coisas se fazem porque se fazem, mas não se sabe realmente o que se faz. E isso eu quero ter muito claro, tudo o que se faz e por que se faz (...) não fazer como uma papagaiada, faz-se porque se faz. Sempre se fez assim. Mas por quê? (...) então não se conhece, não se discute o Manual. O Manual tem de ser permanentemente discutido. Tem de ser lido, tem de ser olhado, criticado: ainda vale? É bom? Está no Regimento? Está acompanhando a legislação? Está adaptado? Está adequado?"

Segundo Swieringa (1995), somente quando as regras já não conduzem à atitude que produz o resultado esperado, surge a necessidade de aprender no plano organizacional. O Ciclo PDSA (Deming, 1997) de aprendizagem e melhoria de produto e processo (ver figura abaixo), percebe-se, é permanentemente utilizado na Unidade com implantação do PGQJ:

> M T – "Vamos testar, se não der certo, não dá certo. Tudo o que se implanta é com essa ressalva: vamos avaliar. No ano passado, retrasado, a cada semana uma reunião (...) vamos avaliar, vamos olhar."

Fig. 15 - CICLO PDSA DE APRENDIZAGEM



Fonte: Deming, 1997

Por meio da análise de sucessos e falhas, das causas e erros, e não da busca de culpados, chega-se à melhoria e se agrega valor ao processo. A organização que aprende (Swieringa, 1995) é a que reconhece os problemas, examina-os e tira lições para o futuro. Deming (1997) sugere que a partir da teoria se pode rever processos, fazer previsões com observações do passado. Ao se aplicar uma teoria, por sua adaptação, ou não, à experiência, temos a capacidade de aprender. Diz ele que "a teoria é a janela para o mundo" (1997, pág. 81).

> M. T – "Em mudanças maiores, trabalhamos sempre assim: 'Vamos tentar. Vamos tentar'. Eu, por exemplo, quando propus a unificação da revisão, disse assim: 'Não é definitivo, vamos tentar. Se der certo, vamos continuar. Se não der certo, vocês próprios vão-me dizer', e eles optaram pela continuidade. Outra experiência que se teve foi uma sugestão do M. para o setor de atendimento das medidas de urgência. Isso fluiu até um determinado ponto e, de repente, começou a criar um estresse muito grande nas pessoas, e elas acharam que não seria de continuar. Simplesmente voltamos atrás, desfizemos, porque eles, que trabalham, têm que, muitas vezes, nos dizer: 'Olha, assim eu me sinto bem. Assim, eu não me sinto bem'."

Apesar de ser uma organização em que muitas normas, regras e leis determinam a sua forma de atuação, em que padrões operacionais não têm a tradição de serem colocados à prova, percebe-se que nessas Unidades com implantação do PGQJ existe a preocupação em inovar como meio de alcançar a eficácia. A partir da experiência passada, da experiência dos outros, da troca com outros setores, conseguem aprender mudando atitudes e superando suas próprias metas.

> M- "Teve uma alteração quanto a publicações de habilitações de crédito que foram totalmente criadas e elaboradas (com algumas sugestões apenas minhas) pelo pessoal do Cartório, por Oficial Ajudante, Oficial Escrevente, Escrivão. Eles mesmos 'bolaram', fez-se algumas correções de curso, e se tocou o barco para frente."

O conhecimento adquirido pela experiência ou capacitação deve ser difundido por toda a organização, passando do indivíduo para o grupo e daí para a organização (Nonaka e Takeuchi, 1993). Segundo esses autores, o sucesso está na capacidade organizacional de criar conhecimento, fazendo isso por meio de sua conversão num processo social entre os indivíduos. Takeuchi (1993) descreve as formas tácitas e explícitas desse conhecimento, seja por socialização, quando há compartilhamento de experiências, ("há uma troca grande, há

muito diálogo entre as pessoas, os integrantes da nossa turma. Dialoga-se muito, faz-se muita reunião, faz-se muita avaliação. Repensa-se.”); seja por externalização, com articulação de conceitos tácitos e explícitos; seja por combinação, com a conversão de conhecimento explícito preexistente em novos conhecimentos, por treinamento formal e educacional, como relatado na experiência de uma Supervisora de Unidade com implantação do PGQJ:

> M. T – “Eles recebem uma orientação. Por exemplo, o M. encarrega-se de ele próprio fornecer as informações aos oficiais. O Oficial [servidor] senta junto a ele e passa por um treinamento. Então, recebe todas as informações (...) No Serviço Criminal, a C., que não é formada em Direito - é na área de Economia -, e ela granjeou também esse respeito, porque ela se aprofundou no seu trabalho, ela tem conhecimento da sua área de longa data, a experiência, a prática e a vivência. Então, há pessoas formadas em Direito que estão junto dela e que dependem, inclusive, do seu conhecimento.”;

seja por internalização, que é a incorporação do conhecimento explícito, relacionando-se com o “aprender fazendo” e com a formulação de modelos mentais ou de conhecimento técnico compartilhado, também presente nessas Unidades como relatado a seguir: “É fácil, aprendem fazendo (...) O M., por exemplo, senta a pessoa na sua frente, na sua mesa, e começa a ensinar tudo o que é relativo à competência. Aí eles pegam os processos, ele passa um, dois meses treinando a pessoa, orientando (...)”

Uma das condições necessárias para o desenvolvimento de uma organização é o ambiente. Com estímulo e ambiente apropriados, a aprendizagem é compartilhada, significando mais experiência no seu sentido genérico. A experiência possui um significado real e concreto, proporcionando somente ela mudança e crescimento ao indivíduo.

5.5.5 Conclusão

Em relação ao comprometimento com a organização, pode-se dizer que faz parte da essência do magistrado e do servidor o compromisso com a organização. Eles sentem um “orgulho muito grande” em pertencer a ela. Para eles, uma coisa é ganhar dinheiro; outra é cuidar do povo, e isso está presente no dia-a-dia das Unidades.

A repercussão dos atos praticados no processo sobre as partes litigantes é grande preocupação dos integrantes de todas as Unidades, apesar de não haver conhecimento de todo

o sistema em que estão envolvidos, nas Unidades em que não há implantação do PGQJ. O comprometimento nasce do sentimento de solidariedade, de fraternidade que o ser humano tem (!), e não da existência de ambiente favorável proporcionado pela organização, apesar de iniciativas isoladas (em Unidades com implantação do PGQJ) de valorização do indivíduo através de delegação e participação nos processos como meio de comprometê-lo.

A seguir, um quadro relacionando as Unidades que tem implantação do PGQJ e aquelas que não tem, quanto ao comprometimento com a organização:

Quadro 18 - Comparativo entre Unidades com e sem implantação do PGQJ

COMPROMETIMENTO	UNIDADE COM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ	UNDADE SEM IMPLANTAÇÃO DO PGQJ
1. COMPROMETIMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL	- Existe comprometimento com repercussão dos atos. - É percebida a necessidade de visão sistêmica, isto é, conhecimento completo do processo em que está envolvido. - Há comprometimento com cliente externo e interno. - Há comprometimento com o resultado.	- Existe preocupação com repercussão dos atos. - Compromisso informal com receio de punição. - Conhecimento parcial do processo em que está envolvido – somente a sua parte. - Não há comprometimento com o resultado. - O ser humano tem sentimentos de solidariedade, fraternidade que levam ao comprometimento.
2.COMPROMETIMENTO E SITUAÇÃO FUNCIONAL	- A situação funcional não é determinante do comprometimento do servidor. - A perda da segurança no emprego pode influir negativamente por medo. - A privatização proporciona maior controle por parte do escrivão.	- A qualidade do servidor está no caráter, não no regime jurídico de trabalho. - O regime jurídico influi na segurança do servidor. - O servidor não tem desprendimento em relação às tarefas. - A estabilidade leva ao comodismo do servidor e do magistrado.
3.COMPROMETIMENTO E VALORIZAÇÃO	- Há busca de motivação intrínseca e auto-estima. - Há busca de motivação extrínseca por intermédio de otimização dos processos. - A avaliação desempenho é refutada na forma existente. - Há implantação de administração participativa como meio de valorização das pessoas. - Há busca de melhores condições de trabalho.	- Há busca de motivação extrínseca. - Não há empenho em melhoria das condições de trabalho. - Há necessidade de premiação é elogios. - A avaliação desempenho existente é encarada como imutável. - Existe autodefesa e medo. - Não há desenvolvimento de participação como instrumento de valorização.
4.COMPROMETIMENTO E APRENDIZAGEM	- Há busca de inovação e realinhamento de processos. - Existe difusão do conhecimento como rotina. - Existe difusão das experiências setoriais - Existe permanente busca de mudanças.	- Há busca de treinamento operacional de necessidade imediata. - Não há preocupação com a criatividade – há bitolação. - É necessária a mudança do outro, e não a sua.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas

5.6 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES

A realização da pesquisa em duas etapas: descrição de projetos-piloto e entrevistas em Unidades com e sem implantação do PGQJ buscou ampliar o conhecimento sobre os aspectos organizacionais selecionados, uma vez que um estudo exploratório tem como objetivo "familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste" (Selltiz et al., 1965. p. 59). As duas Unidades com implantação se encontravam em fases de desenvolvimento do gerenciamento semelhantes – padronização e definição de indicadores, o que não significa que outras Unidades, em fases diferentes ou idênticas, não apresentem os mesmos resultados.

Ao fazer-se a relação entre as características organizacionais apresentadas pelas Unidades, com e sem implantação do PGQJ, segundo os depoimentos dos respondentes, e os sistemas administrativos de Likert (1975), verifica-se que estão próximas do Sistema 3 (Deliberativo/Consultivo) e do Sistema 2 (Autoritário Benevolente), respectivamente. Assim, no quadro abaixo, relacionou-se a síntese dos dados coletados (aspectos determinantes) com os sistemas administrativos de Likert (1975) e o preconizado pelo PGQJ:

Quadro 19– Aspectos determinantes e sistemas administrativos de Likert e o PGQJ

Aspecto determinante	**Deliberativo – com PGQJ**	**Autoritário-benevolente – sem PGQJ**
Estrutura da tarefa	Sensibilização em "fazer cer-to", dados usados para deci-dir, equipes, criatividade, ino-vação.	Centralização, dados contro-lam pessoas, iniciativa indi-vidual em padronizar.
Relações interpessoais e liderança	Formação de equipe, "em-powerment", formalidades restritas às normas, consci-ência do papel de cada um.	Regras definem comunica-ção horizontal e vertical, definição de quem está no comando.
Processo decisório	Delegação e responsabilidade sobre processo, Juiz orien-tador do processo.	Consulta permanente ao che-fe, Juiz orientador, iniciativa inibida, regras "top-down".
Comprometimento com a organização	Visão sistêmica, motivação intrínseca e extrínseca, administração consultiva, difusão do conhecimento, melhores condições de trabalho.	Comprometimento com re-sultado, motivação extrínse-ca, participação no processo define comprometimento.

Por outro lado, a proposição do PGQJ, como explicitado anteriormente, busca implantar um modelo de gestão participativo, com seus aspectos organizacionais determinantes. O que se tem como resultado é uma situação intermediária, em que certas

características ainda apresentam traços burocráticos e fayolistas, tais como: impessoalidade, hierarquia rígida, centralização, autoridade do cargo, divisão das tarefas e formalização de procedimentos, e outras transparecem a busca pelo comprometimento por meio da participação no processo decisório e da aprendizagem organizacional.

VI – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE ALTERNATIVA PARA IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS EM GESTÃO NO PJ

Partindo da análise dos elementos formais da organização PJ que subsistem inalterados por ocasião de mudanças no modelo de gestão, obtém-se o perfil de uma organização caracterizada por regras, regulamentos, hierarquia e busca da previsibilidade nas relações interpessoais, que visa a objetivos explícitos, e complexa, devido a contingente de pessoal e a inúmeras variáveis em atividades, comunicação e processos.

Reconheceu-se, nas ações necessárias à consolidação dos objetivos do PGQJ, a liderança como fator decisivo, uma vez que pode exercer influência, donde o seu envolvimento por meio de canais como o Conselho da Qualidade, Assessoria da Qualidade e formação de grupo de multiplicadores e facilitadores dos processos. Previu-se a mudança no modelo de gestão por intermédio de abordagem gerencial, com treinamento para a Alta Direção, magistrados e chefias tão-somente, não sendo contemplados, de início, todos os indivíduos integrantes das Unidades.

Em verdade, projetos como a abertura de concurso a toda comunidade com premiação para o melhor projeto apresentado em torno do tema: “Como melhorar a prestação jurisdicional” (Diário da Justiça, 1998) demonstram que existe essa preocupação do PJ e de seus membros em inovar e buscar novas formas de atuar para melhoria de seus processos. Mas essas propostas ensejam também o questionamento de procedimentos (como melhorá-los), de suas regras, do porquê de sua existência (o conhecimento coletivo) e da identidade de cada elemento, de seu papel presente e futuro na organização.

Projetos como esse acarretam, ainda, o surgimento de situações em que a estrutura burocrática de regras conhecidas não se ajusta às implicações daí resultantes, gerando conflitos entre seus integrantes – magistrados e servidores -, uma vez que não houve um

prévio planejamento de seus desdobramentos com o objetivo de viabilizar o processo de mudança. O impulso para a mudança modifica o modo de vida da pessoa na organização e desencadeia vários movimentos, mais abrangentes do que o controle estatístico dos processos produtivos, como, por exemplo, o de que as soluções podem vir de quem não está necessariamente no comando da Unidade, ou o de que a responsabilização pelo processo é de seu executor, e não de quem detém um cargo ou função de chefia. Um Escrivão que pergunta a cada novo Juiz-Titular que assume a Vara: - qual sistema o senhor quer usar? -, depositando todos os carimbos existentes sobre a mesa, não tem conhecimento sobre as possibilidades de rotinas padronizadas e simplificadas, não vislumbra qualquer possibilidade de trabalhar em equipe ou de fomentar a criatividade de seus funcionários e, ao entrar em contato com novas formas de gestão, terá dificuldades de gerenciar as diversidades e de delegar no processo decisório por, quem sabe, medo de perder poder, porque tal comportamento não faz parte de seus modelos mentais. Assim, surgem, com a mudança, os dilemas sociais.

Inicialmente, deve-se dizer que, para a implantação de um novo modelo de gestão – no caso do PJ o que foi implantado em algumas Unidades foi o gerenciamento pela qualidade –, é evidente a necessidade de um trabalho de preparação para a mudança. Esse trabalho seria a transformação dessas organizações em organizações que aprendem a aprender, a mudar seu comportamento frente a novos desafios ambientais.

Entretanto, pode-se pensar que a organização PJ não enfrenta com freqüência desafios ambientais, pois que trata com algo estático que é a lei, mas a sociedade contemporânea – a nossa sociedade brasileira – está plena de desafios. Em palestra recente, Adroaldo Fabrício assim definiu o papel do Judiciário: “O Juiz precisa complementar e vitalizar as funções do Estado, muito particularmente a função legislativa. O papel político do PJ e da jurisdição está em retomar o trabalho do legislador onde findou, em concorrer para a criação do direito num plano diverso daquele em que atua o legislador, mas também como criador do direito; isso é imprescindível ao exercício da função judicial”. (1998) O magistrado, como o servidor, deve-se destacar pelo serviço bem prestado, pela prestação jurisdicional útil e a tempo: essa a sua competição, esse o seu desafio.

Tomando-se a Teoria do Saber Profundo de Deming (1997), vê-se que toda a proposta de melhorias dos processos, que tornam uma organização competitiva, está

baseada em uma nova forma de encarar o processo produtivo, de forma sistêmica, considerando seus insumos, a variabilidade dos processos, a psicologia de seus recursos humanos internos e externos, o conhecimento adquirido e os resultados obtidos em relação à expectativa dos clientes internos e externos.

O processo de mudança sob análise – de um sistema de administração autoritário benevolente para participativo - pressupõe um momento de contato com novos conhecimentos e sua internalização (fase cognitiva da aprendizagem de Garvin, 1993), representado pela proposição de ruptura com os modelos mentais do servidor e do Juiz, quanto à tarefa, às relações interpessoais e de liderança, ao processo decisório e ao comprometimento com a organização.

Assim, as experiências passadas – próprias ou dos outros - são consideradas como insumos dos processos; a solução sistemática de problemas (MASP) subsidia novas abordagens, instrumentando a aprendizagem em circuito simples (Argyris, 1992). O controle de dados e fatos subsidia a tomada de decisão, deixa de ser prática individual e meio de controle e de constrangimento de pessoas e passa a ser instrumento de melhoria de procedimentos; a consciência da variabilidade do processo - causas especiais, ou não - permite a busca das soluções essenciais para a melhoria do seu desempenho. A psicologia das relações humanas é relevante na otimização do processo, quando o indivíduo é considerado em suas aspirações pessoais e funcionais em consonância com as organizacionais, e a sua valorização como elemento mais importante no desenvolvimento de sua criatividade e inovação, na sua capacidade de aprender, buscando eliminar o medo e a autodefesa inibidores da melhoria. O conhecimento também embasa a tomada de decisão e deve ser difundido por toda a organização: não existem pessoas de alto conhecimento, mas um alto conhecimento coletivo que impulsiona a Unidade. Todos esses são elementos indicativos de novos comportamentos a serem assumidos pelo indivíduo na organização.

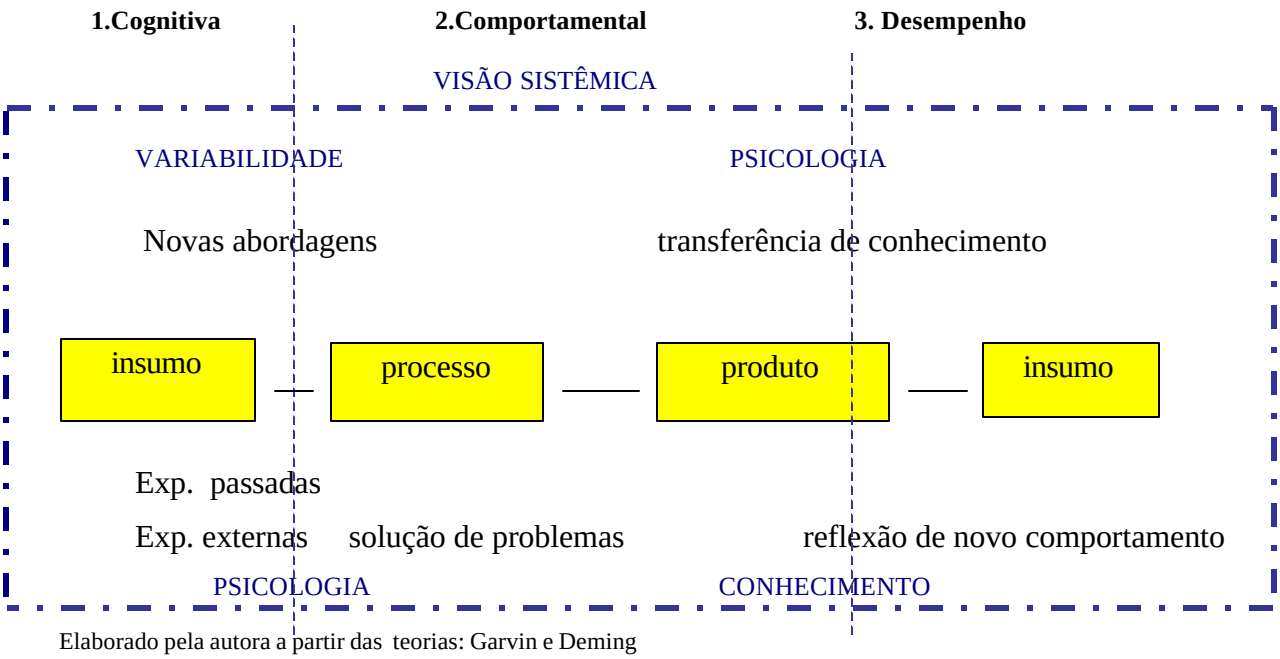
Na segunda fase – comportamental - da aprendizagem (Garvin, 1993), servidor e Juiz passam a agir de modo diverso, quebrando modelos mentais anteriores. O agir diverso pode-se restringir a procedimentos operacionais, mas pode ainda ser mais profundo, dentro do que Argyris (1992) chama de aprendizagem em circuito duplo, ou seja, o indivíduo olha

duplamente a situação, questionando também a relevância das normas de funcionamento e os procedimentos.

Então, na mudança no comportamento, observam-se, na realidade, duas possibilidades: 1. aquela Unidade que se restringe ao aprendizado em circuito simples, perscrutando o ambiente, colocando objetivos numéricos e monitorando o desempenho geral em relação às metas organizacionais – gerenciamento por resultados; 2. aquela que revê e desafia normas básicas, políticas e procedimentos operacionais em relação a mudanças ambientais detectadas – gerenciamento a partir da aprendizagem organizacional.

A partir desse momento, podem-se observar diferenças no desempenho da organização: resultados, positivos ou negativos, são levantados passando a constituir novos conhecimentos organizacionais, sendo, então, a ocasião de sua transferência a outras Unidades, o que significa aprendizagem organizacional porque o efeito de mudança de comportamento de um indivíduo, ou de uma Unidade, contagia os outros indivíduos, ou as outras Unidades, por transferência de conhecimentos, conforme modelo de processo de aprendizagem organizacional. (fig. 1)

Fig. 16 - Modelo de processo de aprendizagem:



Elaborado pela autora a partir das teorias: Garvin e Deming

Entretanto, existem fatores que obstaculizam esse processo de mudança, como, por exemplo: 1. estruturas burocráticas fragmentadas de pensamento: especialização, sem

visão sistêmica, fixação de lugar predeterminado dentro do todo, onde servidor e magistrado estão restritos a sua tarefa; 2. o princípio da responsabilidade burocrática em que o indivíduo é responsável pelo desempenho: premia o sucesso, pune o erro, estimulando a fraude como proteção de insucessos e constrangimentos; 3. defasagem entre o que dizem e o que fazem, impedindo a ligação entre teoria e realidade e ficando no discurso toda a melhoria planejada.

Aprender a aprender é contingente à habilidade de estar aberto a mudanças que ocorrem no ambiente e à habilidade de desafiar hipóteses operacionais de modo fundamental. Pode-se encorajar e valorizar a abertura e flexibilidade para aceitação de erros legítimos que não podem ser evitados, porque decorrem da incerteza de uma situação, quando causas especiais aparecem por razões que não podem ser previstas ou controladas, e incertezas como aspecto inevitável de ambiente complexo e mutável; não existe culpado, mas acontecimentos negativos e descobertas podem servir de fonte de conhecimento e sabedoria.

Pode-se encorajar a importância de novas abordagens para a solução e análise de problemas, passando também à reformulação de sua missão; em que negócio estamos? Questões de tal profundidade devem ter respostas. Assim, pode-se encorajar o enfoque de baixo para cima, ou abordagem participativa no planejamento.

Nas Unidades em que houve a implantação do PGQJ, a aprendizagem em circuito duplo ou triplo também passa por processos conflituosos e difíceis, como se vê das entrevistas. A mudança nos procedimentos e ritos, sem questionamentos do porquê e da identidade do grupo de trabalho, identifica-se com a cultura da organização, ou seja, existem regras que não podem ser perquiridas e das quais não se pode distanciar. Mas, quando há formação de equipes de trabalho ou de projeto e implantam-se modificações no processo decisório e nas relações interpessoais, a partir da multifuncionalidade e da flexibilidade de atuação dos integrantes da Unidade, questionando-se algumas premissas existentes (como ocorreu no autogerenciamento do setor de revisão da Diretoria Processual, onde foi estabelecido pelo próprio grupo de trabalho um rodízio na sua coordenação), percebe-se a necessidade de uma ação planejada de preparação para a mudança de paradigmas.

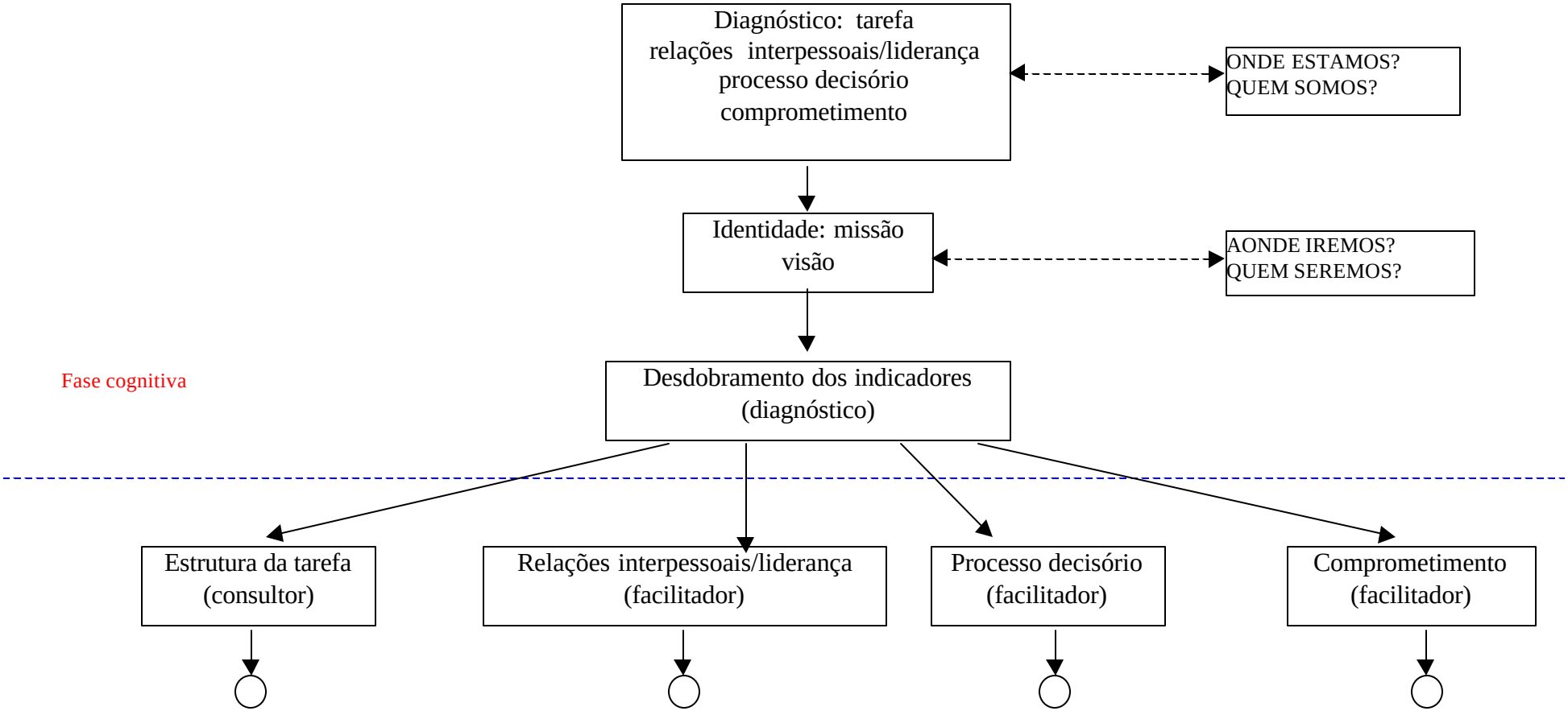
Como a aprendizagem organizacional ocorre por meio de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados, a organização somente aprende na velocidade em que o seu elo mais lento aprende, ficando a mudança bloqueada se todos os tomadores de decisão não aprenderem juntos, não compartilharem crenças e objetivos e não estiverem comprometidos em tomar medidas necessárias à mudança. “O desafio é descobrir novos métodos e ferramentas gerenciais para acelerar a aprendizagem organizacional, chegar-se a um consenso para a mudança e facilitar o processo de mudança”. (Sata, *apud* Starkey, 1997. pág. 377)

Constata-se, assim, que o tempo necessário para obtenção da melhoria planejada é determinado pela taxa de aprendizagem organizacional e pela burocracia da organização. A melhoria é um meio de as pessoas pensarem os problemas de maneira objetiva e quantitativa, e não em termos subjetivos e políticos, separando problemas vitais de triviais, e de concentrar recursos da organização em sua solução efetiva.

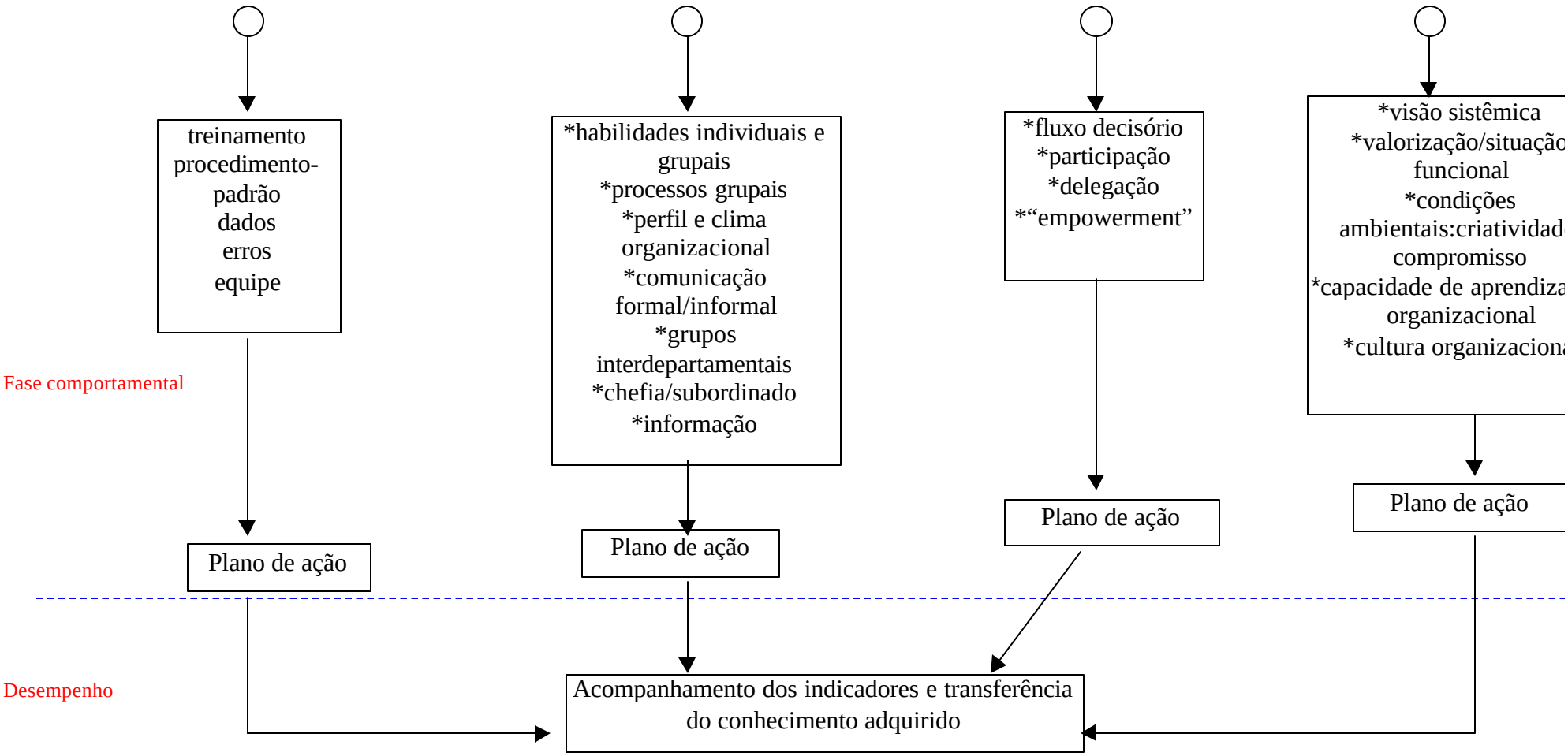
Conclui-se que a aprendizagem organizacional é o substrato da melhoria contínua, do melhor desempenho organizacional e, com a visão de que existem fatores determinantes da possibilidade de implantação de novos modelos de gestão e de que esses fatores estão vinculados à aprendizagem organizacional como formadora de determinada cultura, apresenta-se a seguir o desdobramento desses fatores pesquisados, numa discussão sobre a implantação de modelo de gestão para melhoria da qualidade a partir da aprendizagem organizacional :

Fig. 17 - IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO (GQT)

A PARTIR DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



continua


treinamento
procedimento-
padrão
dados
erros
equipe
*habilidades individuais e
grupais
*processos grupais
*perfil e clima
organizacional
*comunicação
formal/informal
*grupos
interdepartamentais
*chefia/subordinado
*informação
*fluxo decisório
*participação
*delegação
*"empowerment"
*visão sistêmica
*valorização/situação
funcional
*condições
ambientais:criatividad
compromisso
*capacidade de aprendiza
organizacional
*cultura organizacion
Fase comportamental
Plano de ação
Plano de ação
Plano de ação
Plano de ação
Desempenho
Acompanhamento dos indicadores e transferência
do conhecimento adquirido

A execução das ações estratégicas em um processo de mudança determina se as conseqüências para as pessoas serão oportunidades de desenvolvimento, ou, ao contrário, de insegurança, ansiedade e perda de motivação para produzir.

Cada um dos indicadores deve ter o planejamento minucioso de sua implantação. Assim, os dados e os fatos também compõem itens de verificação a serem considerados nas comunicações formais e informais, no clima organizacional, nos processos grupais, em função das relações interpessoais, de liderança e de poder. Ao mesmo tempo, a participação no processo decisório e a delegação de autoridade requerem um suporte de facilitadores para que o processo de mudança de comportamento transcorra com o objetivo de melhorias do sistema, definindo-se áreas de influência de cada nível hierárquico e autonomia sobre o processo produtivo. Enfocando o comprometimento com a organização, os dados a serem observados dizem respeito ao conhecimento, à inovação, à segurança e à abertura a mudanças.

Um dos instrumentos a serem utilizados é a linha de pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que contempla aspectos materiais como recompensa, segurança e saúde, mas também autonomia, partilha de responsabilidade, autocontrole, participação em gestão e resultados. Sua implantação deve ter verificação regular, periódica, por instrumentos de aferição simples de fácil leitura e interpretação, como a auditoria operacional de recursos humanos proposta por Fernandes (1996).

Como substrato primordial, nessa discussão, está o acompanhamento individual de crescimento de servidores e magistrados, instrumento abrangente e alavancador do processo de aprendizagem em que são delineados objetivos pessoais e organizacionais. Esse acompanhamento segue na linha do que é proposto na Reforma do Estado (Bresser Pereira, 1996), em relação ao servidor público, quando, por exemplo, diz que ele poderá ser demitido por insuficiência de desempenho, em avaliação periódica.

As definições das reformas administrativa e previdenciária, levaram o Governo do Estado, em iniciativa de lei – Lei nº 11.075, de 06-01-98, a definir o Código Estadual da Qualidade dos Serviços Públicos, “que tem por objetivo estabelecer padrões mínimos de qualidade dos serviços de natureza pública”, prestados por empresas públicas, privadas e

órgãos da administração direta e indireta. Em seu art. 2º, também são definidos como objetivos do Código "balizar e avaliar a qualidade dos serviços de natureza pública e bens de uso comum do povo, buscando a adequação ao uso e satisfação dos consumidores" (grifei).

Nos arts. 33 e 34, e seus incisos, da Lei nº 11.075, estão definidos os indicadores básicos dos serviços públicos de justiça em primeira e segunda instâncias. São eles: tempo médio de atendimento ao cidadão quando de demandas judiciais, índice de satisfação do cidadão com os serviços da justiça, nível de universalização dos serviços da justiça, taxa de resolução de demandas de cidadãos por justiça em prazos inferiores a 90 dias, matriz de Qualidade Técnica da Justiça (QTJ), indicador global, oriundo da ponderação dos demais indicadores.

A matriz QTJ, como se verifica, contempla indicadores relativos à tarefa – em seus prazos, qualidade intrínseca e abrangência – e à satisfação do cliente externo ao Poder Judiciário. Mas, subjacente a esse processo, existem determinantes importantes que completam a qualidade do serviço público, quais sejam: 1. o papel da liderança como fator impulsionador na mudança organizacional; 2. as relações interpessoais formais e informais em equipes de trabalho; 3. o processo decisório com fluxo participativo; 4. o comprometimento do indivíduo com a organização e a sociedade.

No serviço público, instrumentos como acompanhamento individual de crescimento de servidores e magistrados e plano de carreira são essenciais para o desenvolvimento individual e, conseqüentemente, organizacional. A satisfação e a recompensa vêm da contribuição para a organização e não mais da organização diretamente. Os fatores extrínsecos, como remuneração, áreas físicas adequadas e premiações, em sua grande maioria, estão fora do controle das chefias, e os "ratos de Cartório" podem ser percebidos como elementos importantes e agregadores de valor ao processo de desenvolvimento de melhorias numa Unidade do Judiciário. O sucesso na organização está no conhecimento e na capacidade profissional de se movimentar de um projeto para outro, gerando valor agregado e não mais se limitando a tarefas repetitivas.

Assim, esses instrumentos devem ser implantados de forma objetiva, considerando todos os aspectos da organização e de seus recursos humanos, contemplando: 1. tarefa, relações interpessoais e requisitos pessoais, para os colaboradores; 2. gerenciamento de processos e pessoas, liderança, criatividade, inovação e maturidade profissional, para as chefias. Um instrumento abrangente e alavancador do processo de aprendizagem delineador dos objetivos pessoais e organizacionais é a forma de valorizar aquele indivíduo que efetivamente contribui para a melhoria contínua dos processos.

É certo que a mora judicial tem fatores importantes como a proporção insuficiente de Juízes no atendimento da população e a recorribilidade processual consagrada pela ampla defesa, mas existem inúmeros outros aspectos a serem melhorados nos procedimentos administrativos e jurisdicionais que diminuirão esse tempo excessivo.

Assim, do mais lento de seus integrantes ao mais rápido no internalizar a mudança, nesse processo, a organização avançará em direção às novas possibilidades de gestão, num ritmo incremental. Cada fator determinante tem seu próprio ciclo: a coleta de dados deixa de ser uma determinação da Corregedoria-Geral ou da Direção-Geral e torna-se um instrumento real de decisão. E essa decisão também cumprirá um rito próprio de cognição, comportamento e desempenho, refletindo-se nas devidas áreas correlatas.

VII – CONCLUSÃO

7.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A grande fonte de conflitos do mundo moderno é a existência simultânea de diferentes tempos, de diferentes momentos evolutivos das culturas. As fronteiras estão desaparecendo, as interfaces são inúmeras, e o homem tem o primeiro conflito quando toma consciência do processo de mudança, da existência de uma maneira totalmente nova de "ver as coisas". Esse homem moderno tem medo do horizonte que se abre a sua frente.

Em todo esse processo, segundo o ângulo de abordagem adotado, percebe-se a organização como uma rede complexa de relações. Cabe ao administrador ter a habilidade de ler essa organização, compreendê-la e transformá-la e, independente das metáforas (Morgan, 1996) utilizadas para interpretá-la, partir dessa leitura para delinear um modelo de ação, uma forma particular de administrar e planejar.

A análise feita expõe diferentes perspectivas e monta um quadro da situação organizacional do Poder Judiciário em meio à necessidade de mudanças em nossa sociedade: aquela organização burocrática, pesada, hermética necessita abrir-se e flexibilizar-se porque os indivíduos que lhe dão vida também já não mais são passivos e trazem para dentro da organização novas crenças e valores. Assim,

> "a formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional". (Bertero *apud* Fleury et al., 1989. pág. 39)

7.2 OS PRESSUPOSTOS DESTA DISSERTAÇÃO

Consciente das limitações resultantes do objeto em estudo ser de natureza comportamental, cumpre salientar algumas conclusões acerca dos pressupostos e dos aspectos definidos como determinantes na implantação do PGQJ, que deram origem ao presente trabalho frente aos dados coletados nas pesquisas realizadas.

Em relação ao Pressuposto 1: o novo modelo de gestão pressupõe o trabalho antecipado das crenças dos indivíduos, de seus modelos mentais, para a participação na mudança, pode-se dizer que, decorrente da difusão e evolução da inovação administrativa proposta pelo PGQJ, observam-se complexos fenômenos na organização, questionamentos a partir do contato com o novo modelo de gestão: a decisão individual de aceitação ou rejeição ao Plano; fatores contextuais econômicos, culturais, sociais e tecnológicos influindo decisivamente no desenvolvimento das implantações dos programas de adesão e treinamentos; fatores organizacionais, políticos, simbólicos, cognitivos e institucionais.

A proposta do PGQJ implica a aprendizagem organizacional como instrumento para se chegar à melhoria contínua. O Ciclo Deming (PDSA), executado em cada processo, conduz ao crescimento da organização. Mas, para sua execução na organização Poder Judiciário, é exigida a implementação de mudanças que, muitas vezes, não são bem-sucedidas por entrar em choque com as crenças e pressupostos que cada indivíduo tem em sua mente, (seus modelos mentais), que, conforme Senge (1990), podem ser generalizações simples ou complexas a respeito do funcionamento da realidade. Os problemas aparecem quando as condições da realidade mudam – e aí a implementação do PGQJ e suas propostas enfrentam grandes resistências -, exigindo uma revisão desses modelos mentais.

Veja-se, a seguir, na expressão de um dos magistrados, a descrição da dificuldade de aceitação de mudanças sem um preparo anterior bem planejado:

> "O Poder Judiciário é um poder extremamente conservador, o mais conservador dos Três Poderes. O profissional do Direito é o profissional mais conservador de todos os profissionais que existem, porque ele lida com uma realidade estática, que é a lei. A lei é uma vontade da sociedade, mas de trinta anos atrás. Então, quem se diz inovador é tão conservador quanto qualquer

> outro, e as pessoas que vêm trabalhar nessa área também o são. Então, toda mudança aqui é muito difícil de ocorrer."

Do ponto de vista organizacional, desenvolve-se a capacidade de desafiar os modelos mentais, envolvendo o emprego de técnicas, inovações institucionais e princípios operacionais. Assim, segundo Senge (1990), a fórmula de que "nossas crenças são a verdade" é oriunda de uma cultura em que os indivíduos são premiados pelo saber e punidas pelo não-saber, propiciando o desenvolvimento de rotinas defensivas (Argyris *apud* Starkey, 1997) por parte dos indivíduos, para evitar surpresas, embaraços ou ameaças, impedindo a aprendizagem e a eliminação de problemas subjacentes. As ações ou políticas que os impediriam de se sentirem ameaçados são muito importantes na vida organizacional e já são percebidas em atuações da Direção-Geral e da Corregedoria-Geral do TJ, como salientado por uma Escrivã no seguinte relato:

> "Hoje eu posso dizer que a Corregedoria, se tiver que punir, vai punir; mas, se tiver que ajudar, vai ajudar (...) Estou ali como funcionária, como parte de uma equipe do Judiciário, como uma profissional que fez concurso."

Na organização, o ambiente é heterogêneo, mesclam-se visões e objetivos, donde a conclusão de que é preciso criar um ambiente receptivo e fértil para os novos procedimentos de Qualidade. É fator primordial para a mudança organizacional – e o PGQJ é uma proposta de mudança – que padrões de crenças e significados compartilhados [a cultura organizacional] exerçam uma influência decisiva na habilidade geral da organização de enfrentar desafios (Morgan, 1996). E é um desafio sensibilizar para o aprender a aprender, para estar receptivo a novas possibilidades.

Nem sempre estamos completamente certos, é necessário tentar "enxergar com os olhos do outro", sempre aprendendo, porque, na imperfeição do conhecimento humano sobre a realidade, representado perfeitamente na "Caverna de Platão", o processo de modelos mentais é central e revê-los com medidas planejadas e amplas é essencial na análise cultural e na sua mudança, quando magistrados e servidores passarem a exercitar o aprender a aprender e chegarem à melhoria contínua dos processos.

Quanto aos Pressupostos 2 e 3: o Juiz representa a imparcialidade na decifração do normal social, e, ao representá-lo, dificulta o exercício da administração participativa e da

delegação no processo decisório, e o magistrado tornar-se “um diretor”, convivendo nele o técnico e o administrador, quebrando paradigmas e modelos mentais, constata-se que, frente à situação de um país administrado por uma elite que se locupleta com a miséria e o sofrimento de muitos que não têm acesso à educação, saúde, habitação e a uma relação salarial ascendente, há um aumento vertiginoso de demandas ao Poder Judiciário – por exemplo, se as autoridades de saúde pública não dão remédios aos segurados, o Judiciário é chamado a ordenar que forneçam.

Assim, a Administração do PJ precisa assumir seu papel político, não sendo a “longa manus” da minoria, nem seu instrumento de poder. Segundo o depoimento de um dos magistrados, o jurista de verdade é um homem que não se aliena da realidade, tem cultura, tem cabedal, conhece a realidade social e conhece a história, “sabe o que é Direito com letra maiúscula e sabe o que é direito com letra minúscula”. No levantamento das circunstâncias de determinado fato, na interpretação da lei, no concerto de idéias, está a cabeça do Juiz envolvida com princípios morais dos quais não pode abrir mão. “O Juiz não faz discurso em praça pública, não legisla; faz sentenças que são peças técnicas que respeitam determinados parâmetros, sem perder, no entanto, seu conteúdo emocional ou político” (Temperani, 1998). Se o Direito trata de regras de convivência, eleitas pela sociedade dentre os comportamentos possíveis para determinadas situações, o Juiz qualifica a ação praticada como mais perto desse ou daquele comportamento, como garantidora, ou não, de direito. Como disse um dos magistrados: “sou um técnico, não sou um Deus”.

Sendo o poder a capacidade de provocar a aceitação de ordens; a legitimidade, o exercício desse poder, confunde-se a figura do Juiz, “que diz a lei”, com o poder; a figura do servidor, que detém o conhecimento sobre as regras, com o poder; e a sociedade reconhece autoridade (combinação de legitimidade e poder) na pessoa do Juiz e do servidor do Poder Judiciário. As relações de autoridade do magistrado difundem-se pelas posições sociais, já as do servidor restringem-se ao alcance da estrutura burocrática, não se transferindo de um domínio social para outro.

Assim, as decisões na organização estão diretamente vinculadas ao nível de atuação das relações de diferentes dimensões, aí incluídas as relações de poder, que direcionam e redirecionam o pensar e o agir dos atores, influindo e sofrendo influências nessas estruturas.

No Poder Judiciário, existem cargos hierarquizados, com áreas de responsabilidade e competências, com obrigações e privilégios claramente definidos em regras específicas; as relações entre os cargos estão também definidas e envolvem um considerável grau de formalidade e distância social. A posição ocupada pelo cargo define a autoridade – poder de controle decorrente da situação reconhecida – da pessoa. A formalidade obedece a um ritual expresso que está integrado à distribuição de autoridade dentro do sistema, servindo para reduzir ao mínimo o atrito mediante uma contenção em larga escala, uma vez que existe o fácil cálculo de comportamentos e de expectativas mútuas.

Verifica-se que a administração participativa preconizada pelo PGQJ supõe que cada indivíduo, dentro do processo produtivo, é ouvido, é responsável e comprometido. Logo, a centralização do processo decisório dá lugar à contribuição de todos os envolvidos no processo e à busca das melhores formas de atuar para o alcance dos objetivos da organização. Essa mudança de comportamento para atuação nos processos choca-se com a organização, suas regras e seus *insights.*

Os regramentos existentes ainda não contemplam em toda a sua amplitude essa gerência participativa e demonstram o descompasso existente entre a rigidez burocrática e fayolista de cargos e funções, dentro de um sistema administrativo autoritário benevolente (Likert, 1975), com a visão sistêmica e participativa do novo modelo de gestão (PGQJ). Como salientado por um magistrado, “[as pessoas] já conversam mais e já resolvem as próprias questões, já vêm com uma sugestão, sem esperar (...) Isso é uma melhora de vinte anos”.

Assim, essa descentralização dos centros de poder – quando existente - efetua-se segundo a amplitude de cada nível hierárquico, está formalizada em regramentos e normas e é de conhecimento de todos os participantes. Existe uma aceitação tácita dos limites do processo decisório, e os conflitos daí decorrentes não chegam a ser examinados em profundidade,

preservando-se, no entanto, a tentativa de substituição do “poder do chefe” pelo “poder das metas e dos objetivos” da administração burocrático-gerencial (Bresser Pereira, 1996).

Nas Unidades com implantação do PGQJ, estimula-se que o indivíduo deixe de ser um mero cumpridor de normas e leis e participe de equipes de trabalho com cooperação e criatividade e que a delegação de autoridade emane da competência e da capacidade de se relacionar do indivíduo. A Unidade torna-se holográfica, onde cada uma das partes reproduz o todo e onde cada integrante sabe exatamente o que faz, como faz e por que o faz, participando ativamente de todo o sistema.

Nessa estrutura, as relações entre o magistrado, como “diretor” da Unidade, e o Escrivão ou Supervisor, como “gerente” dessa Unidade, exercendo uma “liderança consultiva”, seguem uma linha de ação complementar bem explicitada na observação de um Escrivão:

> “Não existe ninguém mais interessado no bom funcionamento do Cartório do que o Juiz (...) Ele tem que ter tranqüilidade para trabalhar e saber que o Cartório está funcionando. Eu tenho que fazer o meu Cartório funcionar, sabendo que tenho respaldo e que tenho alguém com quem posso contar.”

O papel desempenhado pelo conhecimento e pela informação nas estruturas de poder e decisão são pontos de proteção contra a hierarquia, quando o saber é meio de vencer na organização. No Poder Judiciário, esse saber significa originário de credencial e de prática na atividade, o que leva à necessidade de recorrer ao conhecimento específico na área de administração para subsidiar o processo decisório, fornecendo segurança a quem decide. Desse modo, o magistrado se socorre da tecnologia administrativa para atuar como “diretor” e o servidor como “gerente”: como salientado em entrevista, o magistrado “é um prático-licenciado em administração”.

No que diz respeito ao Pressuposto 4: o servidor assimila o “ar da organização” e, independentemente de sua situação funcional, é proativo e comprometido com a organização, percebe-se que, fazendo parte das suas crenças e de seus modelos mentais, o servidor também sente-se parte do Poder Judiciário. Logo, é comprometido e reconhece a intensidade do poder emanado das decisões judiciais e administrativas com que convive. E nesse reconhecimento, conclui-se, está a inibição de sua “ousadia” em criar e inovar.

A própria visão finalística de distribuição da justiça faz com que o servidor se sinta parte de uma organização que convive com problemas humanos. Não é um cliente que deseja um produto ou serviço para agregar algo mais a sua vida, mas são, muitas vezes, situações-limite em que toda a carga emocional extravasa na sala de audiências. Ambas as partes em litígio esperam ver atendidas as suas demandas, mas alguém deverá conviver com a frustração, e o servidor tem consciência da importância de sua atuação para a finalização dos atos processuais e para a prestação jurisdicional útil e célere, o que o torna comprometido com toda a complexa rede de relações que fundamenta a justiça na sociedade.

Ao deparar-se com um problema detectado, ou seja, um desvio em relação à expectativa do cliente, a organização busca mecanismos de solução. Isso acontece de forma "top-down", segundo a visão do administrador, com definição própria de medidas saneadoras, ou seguindo a metodologia da GQT, nas Unidades com implantação do PGQJ, com observação, análise, planejamento de ação, verificação e correção de desvios e participação de todos os atores no processo. O servidor, presume-se, almeja assumir a responsabilidade na busca de soluções. Entretanto, a regulamentação burocrática dos atos administrativos dentro da organização estimulam a diluição da responsabilidade e tolhem a iniciativa; como explicitado por um magistrado, "é o pedido que precisa do carimbo do revisor, do coordenador, do supervisor, exemplificando a noção ruim que se tem do funcionário público que não assume responsabilidades".

O compartilhamento entre os integrantes da organização de questões como a participação e o comprometimento é gerado pelo próprio desafio da mudança, em que a aprendizagem em circuito simples e duplo de Argyris (1992) é implementada por instrumentos do PGQJ que levam a situações em que há a percepção de que "entre uma pessoa só e quarenta pensando, é bem provável que as quarenta cheguem a uma solução melhor e mais rápido", como salientado por um magistrado.

Assim, o comprometimento do servidor está totalmente vinculado ao seu grau de participação nos processos da organização, havendo um círculo vicioso característico do serviço público: a organização limita e não estimula o indivíduo que, porque não pode e não é solicitado a participar, cada vez mais se aliena do processo organizacional. A situação

funcional – celestista, cargo em comissão ou efetivo – também dá abrigo e sustenta esse indivíduo desmotivado, alienado e desestimulado pela organização, uma vez que está "protegido" de qualquer responsabilidade por sua não-participação e por ausência de instrumentos que viabilizem o seu acompanhamento individual em sua trajetória funcional.

7.3 OS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E O MODELO DE GESTÃO DO PJ

Por outro lado, os resultados das pesquisas em programas-piloto e Unidades do Poder Judiciário demonstram que o seu sistema administrativo situa-se:

1. próximo do Sistema 2 de Likert (1975) – autoritário benevolente – nas Unidades sem implantação do PGQJ, ou seja, decisões "top-down" e centralizadas na Alta Administração; relações interpessoais e liderança baseadas na hierarquia e na impessoalidade; comunicação ascendente frágil; comprometimento baseado na motivação extrínseca (recompensas e punições).

2. próximo do Sistema 3 – Deliberativo (Consultivo) - nas Unidades com implantação do PGQJ, determinando que decisões específicas orientem-se pelas políticas e diretrizes, mas sejam delegadas aos diferentes níveis hierárquicos, e existindo abrandamento da arbitrariedade organizacional. A comunicação ascendente e lateral é estimulada e busca-se a valorização do indivíduo, e o comprometimento baseado na responsabilidade e participação no processo decisório.

Deming (1997) propõe um sistema participativo de administrar, semelhante ao Sistema 4 de Likert (1975), que não foi identificado em sua totalidade na organização estudada. O que se verifica é que a nova perspectiva de gestão implantada sugere, em sua essência, um caminho que leve da rigidez burocrática ineficiente à modernização da administração pública. Sugere princípios de legitimidade das pessoas que ocupam os cargos e funções, engajamento enquanto entidade prestadora de serviço e produtora de bens que correspondem às necessidades da sociedade, representatividade com participação de todos no processo decisório, de forma direta ou indireta, em todos os níveis, autodeterminação e autocontrole no aprimoramento dos processos. Cada processo deve ser cuidadosamente descrito, os problemas

são identificados, as causas essenciais determinadas por meio de minuciosa pesquisa. São criados novos sistemas à prova de erro e os processos submetidos a controle estatístico e disseminados por todas as Unidades, como conhecimento adquirido.

Observou-se que, nas Unidades em que houve implantação do PGQJ, desenvolve-se a habilidade de perscrutar o ambiente, de colocar objetivos e de monitorar o desempenho geral do sistema em relação a esses objetivos. Assim, a melhoria contínua nos procedimentos administrativos e judiciários, num primeiro momento, em executando o PDSA, pode acarretar tão-somente o aprendizado em circuito simples (Argyris, 1992), característica do modelo burocrático, em que se detecta e corrige o erro com relação a um dado conjunto de procedimentos operacionais-padrão e expectativas de cliente. A implantação da tecnologia da informação promoveu a execução de relatórios que chamam a atenção para desvios críticos, auxiliando todos a zerar problemas potenciais, como percebido na correção de erros na autuação de processos na Diretoria Processual (ver item 4.4). A tarefa foi analisada, padronizada, monitorada e mantida sob controle estatístico, o que demonstra a possibilidade de sua efetivação.

Mas a organização, para realmente se desenvolver – e o PJ também tem essa necessidade -, precisa ir além, olhar-se duplamente, questionando a relevância das normas em funcionamento e buscando o aprender a aprender, como substrato para a mudança.

Na primeira fase de sensibilização e implantação, quando são questionados os métodos de agir e buscadas as causas das defasagens entre a expectativa e o resultado obtido, surgem implicações de ordem burocrática e cultural, inibidoras dos processos de aprendizagem. Deming (1997), em sua Teoria do Saber Profundo, salienta o papel fundamental do líder no processo de aprendizagem/mudança, quando as habilidades individuais e coletivas atingem o relacionamento entre pessoas e departamentos, a comunicação horizontal e vertical e todos os processos decisórios. Na dinâmica organizacional, os fatos e atos se sucedem, implicando momentos de choques entre novos aprendizados e regras, “insights” e princípios vigentes. Aí, então, seria a oportunidade de estabelecer acordos em relação à estratégia, à estrutura, à cultura e aos novos sistemas, transformando o choque em mudança e novos comportamentos.

Assim, se existe uma defasagem entre o que as pessoas dizem e aquilo que fazem, isto é, o que Argyris (1992) diz ser a “teoria assumida” e a “teoria aplicada”, as organizações inibem a aprendizagem em circuito duplo, não desafiando normas, não inovando e ficando no mero discurso a respeito do que seja um novo modelo de gestão de processos e de pessoas.

O processo de aprender a aprender “é contingente à habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo no ambiente e à habilidade de desafiar hipóteses operacionais de maneira mais fundamental” (Morgan, 1996. p. 95). Assim, percebe-se, nas Unidades com implantação do PGQJ, também uma incipiente tentativa de desenvolver as habilidades em aprendizagem em circuito duplo, para institucionalizar sistemas que revêem os fundamentos das normas básicas e dos procedimentos operacionais em relação a mudanças ambientais, procurando encorajar o debate contínuo e a inovação. Os questionamentos dos princípios norteadores dos processos – o que se é ou se deseja ser no futuro - levam a mudanças na concepção dos modelos.

Para alcançar a autodistribuição na revisão de processos na Diretoria Processual (ver item 4.4), rotinas foram questionadas, dados foram coletados, pessoas expressaram seus sentimentos, em um contínuo processo de aprendizagem. Nessa Unidade, o Ciclo de Deming (PDSA) permanentemente é acionado confrontando e analisando ocorrências, que são subsídios para reflexão e novas decisões, numa constante tentativa de adquirir novos conhecimentos.

Assim, toda a metodologia da Qualidade restringe, de certa forma, a liberalidade na condução da ação por parte do Juiz e do servidor, porque as tarefas são controladas por dados coletados sistematicamente e os procedimentos são amplamente discutidos por todos os atores dos processos. Resultante desse modelo, por exemplo, o conhecimento pelas partes da sentença ou o seu aprazamento para conhecimento, no dia da audiência, no Juizado Especial Cível de Porto Alegre, modificando uma situação de insatisfação dos litigantes que ficavam à mercê da grande quantidade de processos e da disponibilidade de magistrados e servidores do Juizado.

Mas existem fatores que prejudicam o processo de aprendizagem na organização, mesmo nas Unidades com implantação do PGQJ. Pode-se citar alguns, como, por exemplo, a exacerbação do enfoque burocrático que impede os servidores e magistrados de pensarem por si próprios, uma vez que o toque é a impessoalidade e as normas que definem procedimentos contrários a isso. A adesão a essas normas é recompensada, em lugar de valorizar-se a criação, a inovação e a eficácia. A fragmentação do fluxo de informações em níveis verticais e horizontais parece não permitir que exista uma visão completa da organização e a maximização de todos os elos da comunicação. Nesse enfoque, cada um ocupa um espaço predeterminado, e a sua ação está delimitada a ele; o espaço deveria ser o ponto de partida para a ação e para o amplo relacionamento entre as Unidades.

7.4 DIRECIONAMENTO PARA PESQUISAS

Diante das limitações deste estudo, demonstradas pela complexidade do tema, constata-se a necessidade de maior investigação de suas particularidades. Assim, na proposição de futuros estudos, mais abrangentes ou mais específicos, que visem ao aumento do conhecimento sobre a organização Poder Judiciário, tem-se:

1) pesquisa sobre a relação existente entre o sistema de avaliação de desempenho praticado no PJ e o crescimento pessoal e satisfação no trabalho dos integrantes da organização;

2) pesquisa sobre a relação existente entre o sistema de avaliação de desempenho dos integrantes do PJ e o alcance das metas estabelecidas pelas Unidades;

3) pesquisa sobre a relação existente entre o capital intelectual da organização e a solução dos problemas de ineficácia na prestação jurisdicional;

4) pesquisa sobre a relação existente entre a qualidade de vida de servidores e magistrados e seu desempenho nas funções que lhes são atribuídas;

5) pesquisa sobre a comunicação vertical e horizontal dentro da organização e sua influência no nível de desempenho das Unidades frente às metas estabelecidas.

7.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendendo a burocracia como uma forma de poder legitimado, ou seja, percebendo que a dominação é um estado de coisas em que o comportamento dos dominados aparece como se esses houvessem adotado como sua a vontade manifesta do dominante, fica muito clara a dificuldade que a organização enfrenta para desenvolver a aprendizagem organizacional. O certo, porém, é que planejar, organizar, dirigir e controlar continuam sendo as palavras de ordem da burocracia e da organização Poder Judiciário.

Embora a modificação mais importante nos últimos anos tenha sido a descentralização das organizações, com a diminuição da distância entre a cúpula e a base da pirâmide, e a redução dos níveis de autoridade, a organização Poder Judiciário não sofreu nenhuma modificação em sua hierarquia com a implantação do PGQJ.

O Poder Judiciário, em seu processo de mudança, deveria absorver questões como a da autoridade emanada da competência, a da necessidade de recompensar a contribuição do indivíduo pelo valor agregado ao produto, independentemente do cargo que ocupe, e da incerteza gerada pela necessidade de flexibilização e multifuncionalidade dos indivíduos. No depoimento de diferentes Assessores do PGQJ, constata-se a necessidade de “se conquistar o Escrivão e os servidores para que eles abracem a idéia da Qualidade”, o que se pode traduzir como “oportunizar e cativar” as pessoas por meio da divulgação da possibilidade de elas mesmas encontrarem as soluções para seus problemas e o método a ser utilizado para isso, uma vez que foi realizada a adaptação em instrumentos de treinamento, manuais e cartilhas, transformando a linguagem e reunindo exemplos de casos do próprio Poder Judiciário, como forma de criar uma ressonância entre procedimentos técnico-administrativos e o ambiente forense. Daí resultante, seria a obtenção de comprometimento do indivíduo por motivos além dos sentimentos de solidariedade e fraternidade, tão frágeis nos dias de hoje.

Porém alguns fatores devem ser observados nesse processo: reestruturação com remanejamento ou eliminação de postos de trabalho, maior confiabilidade em fornecedores externos e internos, estímulo à inovação. Seria, ainda, necessário maximizar opções e

minimizar obrigações; gerar poder por meio do livre acesso e do envolvimento, em vez de controle completo ou propriedade total – o estímulo ao “empowerment” torna o trabalho gratificante -; estimular o contínuo reagrupamento das pessoas, das funções e dos produtos.

Cumpre salientar, ainda, algumas considerações a respeito do papel do servidor neste contexto organizacional.

O que ocorre com o servidor público, hoje? Dependendo da origem sócio-econômica e das expectativas sócio-profissionais, o servidor encontra a possibilidade de um emprego seguro – enquanto existente a estabilidade -, ante um mercado de trabalho exigente em experiência e formação. Assim, ao ingressar na função pública, dificilmente ele tem conhecimento da realidade em que se insere, sendo freqüentemente confundida a noção de Poder e seu papel com o próprio indivíduo.

Em contrapartida, até hoje, a segurança do concurso público no trabalho público deveria gerar comprometimento e lealdade para com a organização. Mas comprovado número de casos de deterioração das relações de trabalho, por meio de indolência, passividade, resistência a mudanças, demanda exagerada por benefícios econômicos e não-aceitação de responsabilidade (possível reação à falta de oportunidade de satisfação de necessidades, de forma consciente ou inconsciente), reflete a falta de compromisso com a organização e seus clientes internos e externos. Daí a responsabilização ao servidor público – magistrado e servidor - em sua atuação, pela ineficiência e ineficácia do serviço público, uma vez que o trabalho reduz-se a pequenas tarefas atreladas a formulários e à guarda de regulamentos que esvaziam o trabalho individual, fazendo perder a noção de produção coletiva e privando-o de significado social.

Por outro lado, no serviço público, a insegurança originada na queda da estabilidade e na necessidade de flexibilização e multifuncionalidade deveria ser substituída pela certeza da empregabilidade em qualquer Unidade da organização, por meio de melhor desempenho e da sua identificação entre as pessoas de mais alta qualificação. Essa mensuração, feita por instrumentos de acompanhamento individual, possibilitaria a recompensa, pela contribuição efetivamente trazida, ao final dos projetos, e a valorização do indivíduo e de sua equipe de trabalho.

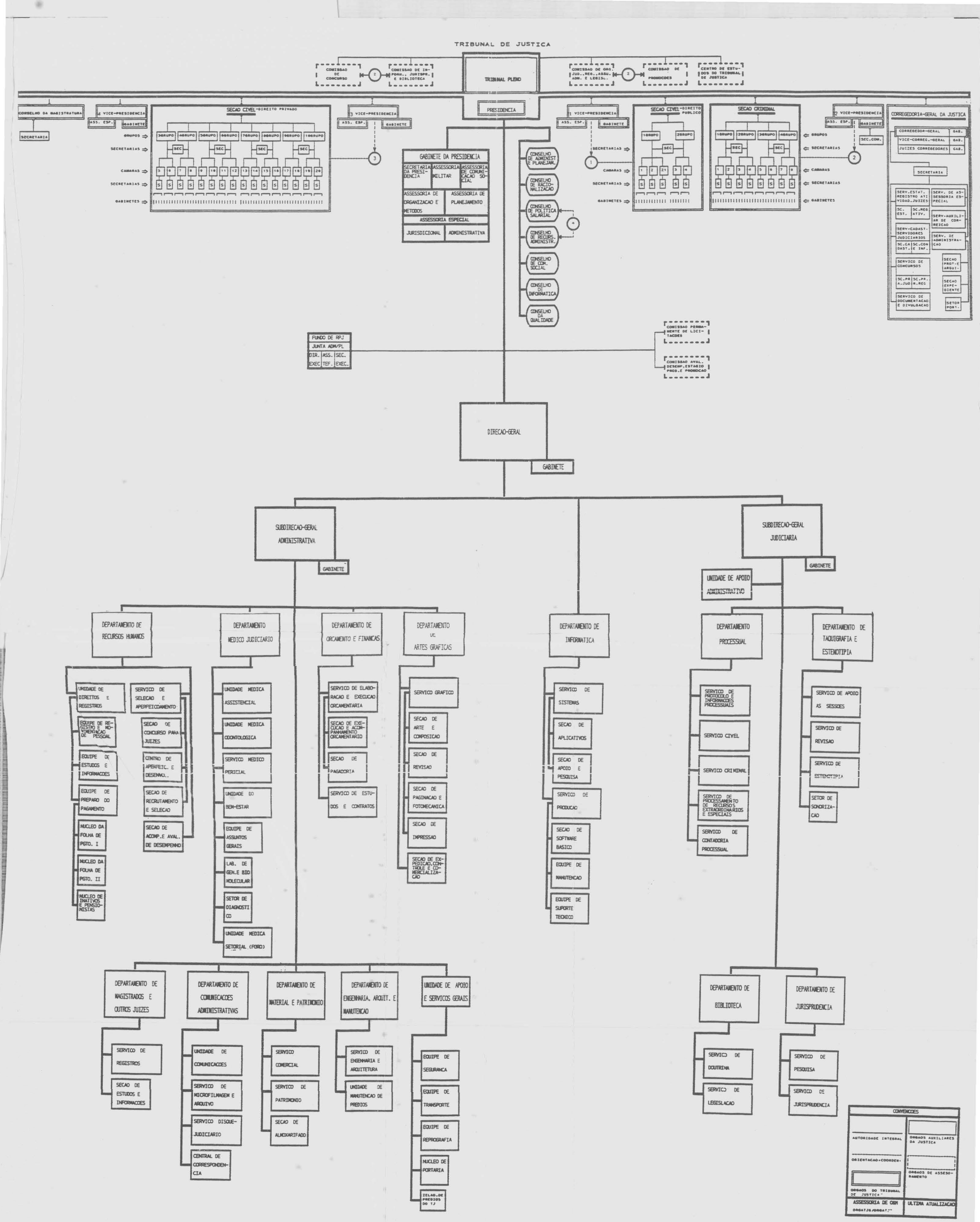
A burocracia busca a eficiência com base na divisão do trabalho, hierarquização da autoridade, padronização de procedimentos, formalização, competência técnica, profissionalização e previsibilidade, mas as distorções resultantes dos excessos – as "disfunções da burocracia" – não permitem que a organização atinja seus objetivos, permanecendo fechada em seu sistema, encarcerando o indivíduo. Certamente é preciso atender às exigências de prazo, custo e características específicas que a sociedade espera como sua cliente primeira, mas os seus regramentos não deveriam impedir a flexibilidade funcional e o crescimento do indivíduo.

Concluindo, a mudança percebida no modelo de gestão, em Unidades do Poder Judiciário, é uma tentativa de compatibilizar a cultura burocrática com o sistema participativo de administração, em que os aspectos organizacionais de tarefa, relações interpessoais e liderança, processo decisório e comprometimento têm contornos particulares. Os inflexíveis regramentos dos Códigos e Regimentos se harmonizam com a delegação no processo decisório; a divisão das tarefas e das funções com a multifuncionalidade do indivíduo; a execução repetitiva da tarefa com a aprendizagem em circuito simples, duplo e triplo; e as necessidades individuais de realização e crescimento com os objetivos organizacionais.

O campo de estudo é amplo e muito pouco, ou nada, está pronto, por isso que o planejamento para a mudança na gestão, em que o Juiz e o servidor têm responsabilidade sobre o processo de comprometimento e decisão, deveria ser foco de intenso trabalho contemplando os aspectos determinantes da possibilidade de sua realização: estrutura da tarefa, relações interpessoais e de liderança, processo decisório e comprometimento com a organização, e baseando-se no conhecimento: como e por que se aprende e se deseja aprender.

ANEXO I

ORGANOGRAMA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO REGIME SEMI-ABERTO


TRIBUNAL DE JUSTICA
COMISSAO DE CONCURSO
COMISSAO DE INFORM., JURISPR. E BIBLIOTECA
TRIBUNAL PLENO
COMISSAO DE ORG. JUD., REG., ASSU. ADM. E LEGISL.
COMISSAO DE PROMOCOES
CENTRO DE ESTUDOS DO TRIBUNAL DE JUSTICA
PRESIDENCIA
CONSELHO DA MAGISTRATURA
SECRETARIA
4 VICE-PRESIDENCIA
ASS. ESP.
GABINETE
SECAO CIVEL-DIREITO PRIVADO
GRUPOS
SECRETARIAS
CAMARAS
GABINETES
3 VICE-PRESIDENCIA
GABINETE DA PRESIDENCIA
SECRETARIA DA PRESIDENCIA
ASSESSORIA MILITAR
ASSESSORIA DE COMUNICACAO SOCIAL
ASSESSORIA DE ORGANIZACAO E METODOS
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO
ASSESSORIA ESPECIAL
JURISDICIONAL
ADMINISTRATIVA
CONSELHO DE ADMINIST E PLANEJAM.
CONSELHO DE RACIONALIZACAO
CONSELHO DE POLITICA SALARIAL
CONSELHO DE RECURS. ADMINISTR.
CONSELHO DE COM. SOCIAL
CONSELHO DE INFORMATICA
CONSELHO DA QUALIDADE
1 VICE-PRESIDENCIA
SECAO CIVEL-DIREITO PUBLICO
SECAO CRIMINAL
2 VICE-PRESIDENCIA
SEC.COM.
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTICA
CORREGEDOR-GERAL
VICE-CORREG.-GERAL
JUIZES CORREGEDORES
SERV.ESTAT. REGISTRO ATIVIDAD.JUIZES
SERV. DE ASSESSORIA ESPECIAL
SERV.AUXILIAR DE CORREICAO
SERV.CADAST. SERVIDORES JUDICIARIOS
SERV. DE ADMINISTRACAO
SERVICO DE CONCURSOS
SECAO PROT.E ARQUI.
SECAO EXPEDIENTE
SERVICO DE DOCUMENTACAO E DIVULGACAO
SETOR PORT.
FUNDO DE RPJ
JUNTA ADM/PL
DIR. EXEC
ASS. TEF.
SEC. EXEC.
COMISSAO PERMANENTE DE LICITACOES
COMISSAO AVAL. DESEMP.ESTAGIO PROB.E PROMOCAO
DIRECAO-GERAL
GABINETE
SUBDIRECAO-GERAL ADMINISTRATIVA
GABINETE
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
UNIDADE DE DIREITOS E REGISTROS
SERVICO DE SELECAO E APERFEICOAMENTO
EQUIPE DE REGISTRO E MOVIMENTACAO DE PESSOAL
SECAO DE CONCURSO PARA JUIZES
EQUIPE DE ESTUDOS E INFORMACOES
CENTRO DE APERFEIC. E DESENVOL.
EQUIPE DE PREPARO DO PAGAMENTO
SECAO DE RECRUTAMENTO E SELECAO
NUCLEO DA FOLHA DE PGTO. I
SECAO DE ACOMP.E AVAL. DE DESEMPENHO
NUCLEO DA FOLHA DE PGTO. II
NUCLEO DE INATIVOS E PENSIONISTAS
DEPARTAMENTO MEDICO JUDICIARIO
UNIDADE MEDICA ASSISTENCIAL
UNIDADE MEDICA ODONTOLOGICA
SERVICO MEDICO PERICIAL
UNIDADE DO BEM-ESTAR
EQUIPE DE ASSUNTOS GERAIS
LAB. DE GEN.E BIO MOLECULAR
SETOR DE DIAGNOSTICO
UNIDADE MEDICA SETORIAL (FORO)
DEPARTAMENTO DE ORCAMENTO E FINANCAS
SERVICO DE ELABORACAO E EXECUCAO ORCAMENTARIA
SECAO DE EXECUCAO E ACOMPANHAMENTO ORCAMENTARIO
SECAO DE PAGADORIA
SERVICO DE ESTUDOS E CONTRATOS
DEPARTAMENTO DE ARTES GRAFICAS
SERVICO GRAFICO
SECAO DE ARTE E COMPOSICAO
SECAO DE REVISAO
SECAO DE PAGINACAO E FOTOMECANICA
SECAO DE IMPRESSAO
SECAO DE EXPEDICAO.CONTROLE E COMERCIALIZACAO
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA
SERVICO DE SISTEMAS
SECAO DE APLICATIVOS
SECAO DE APOIO E PESQUISA
SERVICO DE PRODUCAO
SECAO DE SOFTWARE BASICO
EQUIPE DE MANUTENCAO
EQUIPE DE SUPORTE TECNICO
SUBDIRECAO-GERAL JUDICIARIA
GABINETE
UNIDADE DE APOIO ADMINISTRATIVO
DEPARTAMENTO PROCESSUAL
SERVICO DE PROTOCOLO E INFORMACOES PROCESSUAIS
SERVICO CIVEL
SERVICO CRIMINAL
SERVICO DE PROCESSAMENTO DE RECURSOS EXTRAORDINARIOS E ESPECIAIS
SERVICO DE CONTADORIA PROCESSUAL
DEPARTAMENTO DE TAQUIGRAFIA E ESTENOTIPIA
SERVICO DE APOIO AS SESSOES
SERVICO DE REVISAO
SERVICO DE ESTENOTIPIA
SETOR DE SONORIZACAO
DEPARTAMENTO DE MAGISTRADOS E OUTROS JUIZES
SERVICO DE REGISTROS
SECAO DE ESTUDOS E INFORMACOES
DEPARTAMENTO DE COMUNICACOES ADMINISTRATIVAS
UNIDADE DE COMUNICACOES
SERVICO DE MICROFILMAGEM E ARQUIVO
SERVICO DISQUE-JUDICIARIO
CENTRAL DE CORRESPONDENCIA
DEPARTAMENTO DE MATERIAL E PATRIMONIO
SERVICO COMERCIAL
SERVICO DE PATRIMONIO
SECAO DE ALMOXARIFADO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA, ARQUIT. E MANUTENCAO
SERVICO DE ENGENHARIA E ARQUITETURA
UNIDADE DE MANUTENCAO DE PREDIOS
UNIDADE DE APOIO E SERVICOS GERAIS
EQUIPE DE SEGURANCA
EQUIPE DE TRANSPORTE
EQUIPE DE REPROGRAFIA
NUCLEO DE PORTARIA
IELAD.DE PREDIOS DO TJ
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA
SERVICO DE DOUTRINA
SERVICO DE LEGISLACAO
DEPARTAMENTO DE JURISPRUDENCIA
SERVICO DE PESQUISA
SERVICO DE JURISPRUDENCIA
CONVENCOES
AUTORIDADE INTEGRAL
ORGAOS AUXILIARES DA JUSTICA
ORIENTACAO+COORDEN.
ORGAOS DE ASSESSORAMENTO
ORGAOS DO TRIBUNAL DE JUSTICA
ASSESSORIA DE OEM
ORGATJG/ORGAT.
ULTIMA ATUALIZACAO

ANEXO II

MOVIMENTO JURISDICIONAL DOS 1º E 2º GRAUS

Ao se examinar o número total de processos distribuídos no ano de 1994, no segundo grau de jurisdição, tem-se um total de 20.048, enquanto que em 1996, 28.384 processos; no primeiro grau, em 1994, foram distribuídos 394.176 processos e, em 1996, 608.590 processos. Observa-se que a demanda subiu 64,76%, para um total de 599 magistrados e 6.163 servidores, em 1996 (Relatório Anual, 1996).

Tabela 1 – Movimento jurisdicional dos 1º e 2º graus

Ano	Processos Distribuídos	Processos Julgados	Processos em tramitação	Total
1º grau				
1994	394,176	376,605	351,565	1,122,346
1995	465,873	389,899	420,700	1,276,472
1996	608,590	488,860	561,215	1,658,665
1997	565,221	503,782	594,492	1,663,495

Ano	Processos Distribuídos	Processos Julgados	Processos em tramitação	Total
2º grau				
1994	20,048	17,866	2,182	40,096
1995	21,066	20,386	677	42,129
1996	28,384	24,862	3,522	58,868
1997	30,484	24,461	6,023	60,968

Fonte: Relatório anual 1996/1997 – PJRS

Analisando-se os dados, percebe-se a crescente demanda da sociedade e a necessidade de urgente solução para melhor atendimento das expectativas dos jurisdicionados.

ANEXO III

AMPLITUDE DE SENSIBILIZAÇÃO PARA O PGQJ

As tabelas abaixo definem o universo de pessoal envolvido no PGQJ, evidenciando a amplitude do Movimento da Qualidade Total no Poder Judiciário, no período entre março de 1994 e junho de 1997, e, deste quadro de participantes em treinamentos na metodologia de GQT, foram selecionados os projetos estudados e os participantes entrevistados:

1. definição de participantes de treinamentos em GQT por órgão: a - primeira instância; b – segunda instância.

Tabela 2 - Participantes de treinamentos por órgão de lotação

LOCAL	PARTICIPANTES
1º GRAU	
FORO CENTRAL DE P. ALEGRE	162
COMARCA DA GDE. P. ALEGRE	47
COMARCA INT. DO ESTADO	96
2º GRAU	
TRIBUNAL DE JUSTIÇA	239
TRIBUNAL DE ALÇADA	30
TOTAL	574

FONTE: Escritório da Qualidade, jul.97

2. definição de participantes em treinamento em GQT por função ou cargo: distribuição: magistrados, média gerência e demais servidores.

Tabela 3 - Participantes em treinamentos por cargo ou função

CARGO/FUNÇÃO	PARTICIPANTES
DESEMBARGADOR	32
JUÍZES DE DIREITO	112
ESCRIVÃO,SECRETÁRIO, SUPERVISOR,COORDENADOR, CHEFE DE SETOR, DIR. EQUIPE	178
DEMAIS SERVIDORES	252
TOTAL	574

FONTE: Escritório da Qualidade, jul.97 (SIG)

ANEXO IV

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Roteiro das entrevistas realizadas nas Unidades com e sem implantação do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

NOME –
IDADE –
SEXO –
ESCOLARIDADE –
FORMAÇÃO –
TEMPO DE JUDICIÁRIO –
TEMPO NO CARGO –
UNIDADE –
DATA –

Aspectos organizacionais a serem observados nas entrevistas:

1º Aspecto: ESTRUTURA DA TAREFA

Procedimentos:

1. O DIA-A-DIA DOS POPs (procedimento operacional padrão)
2. COMO SÃO DEFINIDOS?
3. PROPOSIÇÃO DE MUDANÇA NO PROCEDIMENTO?

2º Aspecto: RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DE LIDERANÇA

1. COMUNICAÇÃO HORIZONTAL/VERTICAL – informal/ formal
2. LIDERANÇA E PROPOSIÇÃO DE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM
3. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
4. QUESTIONAMENTO DE RESULTADOS
5. RECONHECIMENTO DO TRABALHO E DAS PESSOAS

3º Aspecto: O PROCESSO DECISÓRIO

1. PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

2. COMO ACONTECEM AS DECISÕES? FLUXO DO PROCESSO DE DECISÃO

3. ACEITAÇÃO NOVAS SUGESTÕES E CONTROLE DO PROCESSO

4º Aspecto: COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

1. SABE QUEM É DENTRO DA ORGANIZAÇÃO, SABE O QUE FAZ E POR QUÊ? VISÃO SISTÊMICA.

2. ADMINISTRAÇÃO ESTIMULA RESPONSABILIDADE E COMPROMETIMENTO

1º Aspecto: ESTRUTURA DA TAREFA

DIA-A-DIA DOS POPs

1. A qualidade do trabalho é medida constantemente, não se tolerando processos (licitações, jurisdicionais) com passos ilógicos e incompreensíveis. Utiliza-se constante controle explícito (ponto, relatório) para checar cumprimento de regras e metas?

2. Os fatos ocorrem de acordo com regras estabelecidas, e não por vontade do superior: tudo é previsto, organizado e estruturado; há grande número de ofícios e manuais contendo normas, orientações, políticas e diretrizes?

3. Se necessário, rapidamente se obtêm informações sobre qualquer assunto dentro da organização, exigindo-se para isso que arquivos e relatórios estejam com dados atualizados?

4. Os funcionários trabalham muito, e as pessoas normalmente estão tão absorvidas nas tarefas que esquecem o senso de tempo e conforto pessoal. Para evitar que os clientes enfrentem longas filas, exigem-se procedimentos rápidos, sem filas e burocracias e se permite fazerem e refazerem trabalhos até atingir o nível de qualidade almejado?

COMO SÃO DEFINIDOS OS POPs

1. Cada um deve organizar seu trabalho de forma autônoma e pessoal, buscando-se a perfeição na execução? O trabalho deve ser significante e desafiador, desenvolvendo-se com responsabilidade e elevado padrão ético - valoriza-se o trabalho “duro”, não se aceita “cera” - advindo daí que controles oficiais atrapalham o andamento do serviço e perturbam a tranqüilidade do servidor na execução da tarefa?

2. Existem equipes simples e pequenas, com servidores flexíveis adaptáveis nas equipes: forças-tarefa para determinado projeto que fazem com que o trabalho desenvolvido ao lado e junto ao cliente, que é parceiro de sucessos e fracassos, atinja bons resultados?

3. Dentro dessa orientação, buscam-se dados confiáveis e exatos que mostrem a realidade como é, inclusive quanto ao controle financeiro exato, atualizado e abrangente? Busca-se a perfeição de serviços produzidos, não havendo separação entre os que pensam e dirigem o trabalho e os que executam?

PROPOSIÇÃO DE MUDANÇAS NOS PROCEDIMENTOS

1. A busca por mudança, inovação e realinhamento são constantes, existindo normas e procedimentos viabilizadores da criatividade e da iniciativa, o que é valorizado sobremaneira pela administração?

2. O treinamento é amplo: da capacitação técnica até a geral, havendo firme disposição para agir, para fazer as coisas até o fim?

2º Aspecto: RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DE LIDERANÇA

COMUNICAÇÃO VERTICAL/HORIZONTAL (formal - informal)

1. O ambiente de trabalho é normalmente agradável, tendo, inclusive, os eventos sociais muito apoio? Não há desconfiança e as conversas informais são estimuladas e, nas dificuldades, há auxílio de colegas e superiores, sendo comum no ambiente de trabalho ouvir, trocar impressões e analisar idéias?

LIDERANÇA E PROPOSIÇÃO DE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

1. Existe permeabilidade entre cargos gerenciais e outros cargos: o chefe pode não ser chefe, sendo o rodízio constante já que ninguém é “dono da função”?

2. Faz parte das rotinas a difusão do conhecimento para aprendizagem coletiva: o conhecimento não fica restrito entre alguns, deve fluir entre todos os participantes da equipe?

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

1. Em situação de conflito com superior, os regulamentos constituem- se em garantia contra o arbítrio e abuso de poder? Mesmo em rusgas funcionais e departamentais, as barreiras “nós/eles” e barganhas pelo poder são controladas pelos regulamentos e normas?

QUESTIONAMENTO DE RESULTADOS

1. Os erros são punidos, em primeiro lugar, ao invés de orientação e aconselhamento? As falhas não são consideradas fatos de aprendizagem para futuro, meios de melhoria, existindo regras limitadoras e humilhantes a serem seguidas para o atingimento dos objetivos e metas?

RECONHECIMENTO DO TRABALHO E DAS PESSOAS

1. As chefias têm “status” e salários bem diferenciados?

2. A perspectiva de emprego de longo prazo está na estabilidade do serviço público, mas o levantamento das condições de trabalho dos servidores (salário, saúde e segurança) são primordiais? Faz parte das políticas do Poder Judiciário?

3º Aspecto: O PROCESSO DECISÓRIO

PLANEJAMENTO

1. Os relatórios financeiros somente são conhecidos pela alta cúpula e por isso somente ela participa no planejamento dos gastos (Conselho de Administração)?

2. As atividades não são planejadas com antecedência, não se investindo esforço e tempo em projetos de longo prazo de maturação (resultados significativos no futuro)?

3. Utilizam-se pesquisas, estatísticas e relatórios para a tomada de decisões de modo precário porque não há rotina estabelecida? O ponto de vista dos escalões inferiores são considerados na definição de políticas e diretrizes de forma informal e eventual?

4. A tecnologia: automação e informação levam à gerência participativa, uma vez que os sistemas integrados necessitam do exercício do consenso, e isso acontece na Unidade?

FLUXO DE DECISÕES

1. Os relatórios gerenciais e os mapeamentos constituem a base para a tomada de decisão ao invés de imposição de pessoas específicas, e as políticas, metas e objetivos da organização são explanados de forma clara a todos na instituição?

2. A média gerência e diretor escutam e trocam informações com subordinados; são mais colegas do que ditadores de ações, sendo que a discussão de idéias é franca e direta, sem

fofoca ou segredo, e as decisões são discutidas e tomadas em grupo, de forma colegiada, de baixo para cima?

3. As posições de liderança são ocupadas por pessoas que atuam de forma democrática e participativa, sendo que a direção tolera protesto e busca soluções através de diálogo aberto e franco, sem formalismo?

4. Todos têm o sentimento de pertencer a um time, e os responsáveis pelas equipes têm autonomia para gerenciar o andamento do trabalho? Delega-se responsabilidade de forma a que o servidor resolva os problemas de trabalho de maneira independente e criativa?

ACEITAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS

1. As novas idéias e dados, resultados e decisões são discutidos de forma aberta, franca e leal, existindo interesse em que as pessoas fiquem informadas sobre a organização: seus resultados e estratégias?

2. As salas e departamentos são abertos sem portas fechadas, e os servidores expõem seus pontos de vista, sugerem e reclamam com a cúpula administrativa?

4º Aspecto: COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

SABE QUEM É – VISÃO SISTÊMICA

1. O servidor sente-se comprometido com o resultado e pelo destino da organização, orgulhosos de pertencer à organização? O comprometimento é grande, não se trabalha somente para ganhar a vida: existe um objetivo, um ideal que faz com que se busque os resultados desejados?

ADMINISTRAÇÃO ESTIMULA RESP0NSABILIDADE E COMPROMETIMENTO

1. As idéias criativas e inovadoras são respeitadas, premiando-se servidores inovadores e criativos? Não se promove com base no favoritismo, mas se estimula ambição pelo sucesso na carreira? Há valorização maior do conhecimento técnico da equipe do que a sabedoria do chefe, mas, ao contrário, investe-se mais no patrimônio físico do que em tecnologia e “know-how”?

2. A direção não checa constantemente as informações sobre condições de trabalho dos servidores (nível de salário, saúde, segurança, alimentação), sem haver provocação por parte dos próprios servidores?

3. Existe preocupação com fornecedores, clientes e sociedade e, geralmente, o chefe discute com interesse as dificuldades e aspirações funcionais dos integrantes da equipe?

Roteiro suplementar para aplicação em Unidades com implantação do PGQJ:

1. Como foi o processo de implantação do PGQJ?
2. O que motivou a adesão ao PGQJ?
3. Existe algum trabalho especial de sensibilização para participação no PGQJ?
4. Quais as dificuldades maiores para a implantação do PGQJ?
5. Existem estratégias de treinamento, educacional, redistribuição de responsabilidades?
6. Como define o estilo gerencial existente na Unidade?
7. Em que estágio se encontra o PGQJ? Como está a participação das pessoas e por quê?
8. O que as motiva a “fazer Qualidade”?

BIBLIOGRAFIA

A LONGA trajetória do concurso para a magistratura. *Diário da Justiça,* Porto Alegre, 15 dez. 1998.

AJURIS. Estatuto da Magistratura. In: *Revista da Ajuris,* Porto Alegre, 1989.

ALBERTO, André. A Reforma do Judiciário. *Correio do Povo,* Porto Alegre, 23 out. 1998.

AJURIS. Lei Orgânica da Magistratura Nacional. In: *Revista da Ajuris,* Porto Alegre, jul. 1987.

ALBUQUERQUE NETO, Aristides P. de. Conheça a nova Administração do Tribunal de Justiça. *Diário da Justiça.* n.1307. 12 fev. 1998.

AMORIM, Edgar C. O Estado e os Poderes Instrumentais. *Rev. do Mestrado de Direito da UFC.* Fortaleza, 1988.

ARGYRIS, Chris. Good communication that blocks learning. In: *Harvard Business Review,* p. 77, jul../ag.1994.

ARGYRIS, Chris. *On Organization Learning*. Massachusetts : Blackwell, 1992.

ARGYRIS, Chris. Teaching Smart People How to Learn. In: *Harvard Business Review,* p.

99, maio/jun. 1991.

ARGYRIS, Chris. Incompetência Hábil *in* STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.* São Paulo : Futura, 1997.

BARALDI, Roberto. Tribunal gaúcho adere ao programa de qualidade total. *Gazeta Mercantil*, Porto Alegre, n. 20584, 16 maio 1995.

BARCELLOS, Bayard de F. Bayard de F. Barcellos Assume como Desembargador no TJ. *Diário da Justiça*, Porto Alegre, n. 1445, 1998.

BASTOS, Aurélio Wender, EIZIRIK, Nelson Laks. *O Poder Judiciário e a Jurisprudência sobre Sociedades Anônimas e Instituições Financeiras.* Rio de Janeiro : Ibemec, 1980.

BERTERO, Carlos O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY et al. *Cultura e Poder nas Organizações.* São Paulo : Atlas, 1989. p. 39.

BLAU, P. M., SCOTT, W. R. *Organizações Formais.* São Paulo : Atlas, 1970.

BOBBIO, Norberto et al. *Dicionário de Política.* 2. ed. Brasília : Ed. UnB.

BOURDIEU, Pierre. *Sobre o Poder Simbólico*. Lisboa-RJ : Difel, 1989.

BOURDIEU, Pierre, PASSERON, Jean Claude. *A Reprodução – elementos para uma teoria do sistema de ensino.* São Paulo : Liv. Francisco Alves Editora, 1992.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo : Liv. Pioneira, 1992.

BRASIL. Constituição Federal. Brasília : Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma da Administração Pública no Brasil. In: I CONGRESSO INTERAMERICANO DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7-9 nov. 1996, Rio de Janeiro.

CAMPOS, V. F. *Qualidade Total – Padronização de Empresas*. Belo Horizonte :

Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARR, D. K., LITTMANN, Ian D. *Excelência nos Serviços Públicos: gestão da qualidade total na década de 90.* Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

CARTA de Rio Branco. *Diário da justiça*, Porto Alegre, n. 896, 20 jun. 1996.

CARTA de São Luís. *Diário da Justiça*, Porto Alegre, n. 1226, 14 out. 1997.

CARVALHO LEITE, Luís Carlos A. de. Discurso. *Diário da Justiça*, Porto Alegre, n. 1381, 1998.

CASSIRER, Ernest. *O Mito do Estado*. Publicações Europa América. Lisboa. 1946.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1979.

COMO abreviar a prestação jurisdicional. *Diário da Justiça*, Porto Alegre, n. 1479, 22 out. 1998.

CROSBY, Philip B. *Quality is Free.* Nova Iorque : McGraw-Hill, 1979.

DAMATTA, Roberto. *A Casa & a Rua.* Rio de Janeiro : Guanabara, 1987.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. *In*: CHANLAT, J. F. (org.). *O indivíduo na organização – dimensões esquecidas*. Traduzido por Aracky Martins Rodrigues. São Paulo : Atlas, 1993. vol. I.

DEMING, W. E. *Qualidade : a revolução da administração.* Rio de Janeiro : Marques Saraiva, 1990.

_____. *A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação.* Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 1997.

DESCONSIDERAÇÃO de Poderes Executivos Estaduais inquieta Presidentes de Tribunais

de Justiça: Carta de Rio Branco. *Diário da Justiça,* Porto Alegre, n. 896.

DESTAQUE para o Juiz moderno na posse dos novos Desembargadores. *Diário da Justiça,* Porto Alegre, n. 1337, 30 mar. 1998.

DIÁRIO POPULAR. Pelotas. Editorial. 02-09-1998.

EDITORIAL. *Correio do Povo.* jul. 1997. p. 4.

ENGLERT, Alfredo G. Nunca nos renderemos. *Diário da Justiça,* Porto Alegre, n. 1380, 1998.

ETZIONI, Amitai. *Organizações Complexas.* São Paulo : Atlas, 1973.

ETZIONI, Amitai. *Organizações Modernas.* 5. ed. São Paulo : Pioneira, 1976.

FABRÍCIO, Adroaldo Furtado. Noticiário: discurso. *Revista de Jurisprudência do TJRS*, n. 174, 1996a.

FABRÍCIO, Adroaldo Furtado. Posse na Presidência do Tribunal de Justiça. *Diário da Justiça*. Porto Alegre, 08 fev. 1996b.

FABRÍCIO, Adroaldo Furtado. O inimigo público. *Zero Hora*, Porto Alegre, 4 março 1996c.

FABRÍCIO, Adroaldo Furtado. A saudação. *Diário da Justiça,* Porto Alegre, n. 1221, 1997a.

FABRÍCIO, Adroaldo Furtado. *Relatório Anual 1996*. Porto Alegre : Revista de Jurisprudência do TJRS, 1997b.

FARIA, José Eduardo. A Justiça e a Formação da Magistratura. *Nomos Rev. do Curso de Mestrado da UFC*, Fortaleza, vol. 7/8, n. 2, 1988/1989.

FARIA, José Eduardo. *Eficácia Jurídica e Violência Simbólica.* S. Paulo : Ed. USP, 1988.

FARIA, José Eduardo. *Justiça e Conflito.* São Paulo : Revista dos Tribunais, 1992.

FARIA, José Eduardo. "Justice et Conflit au Brésil: le pouvoir judiciaire face aux droits de l'homme et aux droits sociaux". *Revista Droit et Société*, France, LGDJ, pp. 131-140, 1996.

FARIA, José Eduardo et al. *Desordem e Processo*. Porto Alegre : Sérgio A. Fabris Ed., 1986.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral.* São Paulo : Atlas, 1950.

FEIGENBAUM, Armand V. *Total Quality Control*. Nova Iorque : McGraw-Hill, 1983.

FERNANDES, Eda. *Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo : Atlas, 1996.

FLEURY & FLEURY. *Aprendizagem e Inovação Organizacional – as experiências de Japão, Coréia e Brasil.* São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. *RAE*, São Paulo, vol. 27, n. 4, p. 30-8, out./dez. 1992.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro : Edições Graal, 1979.

FUNDAÇÃO DA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. Estrutura e organização do Poder Executivo. Brasília : Centro de Doc., Inf. e Difusão Graciliano Ramos. 2º vol. 1993.

FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas Técnicas para o Trabalho Científico: que todo mundo pode saber, inclusive você. Explicitação das Normas da ABNT.* 4. ed. Porto Alegre : 1994.

GARVIN, David A. Building on learning organization. In: *Harvard Business Review*, jul./ago.1993.

GRUPPI, Luciano. *Tudo Começou com Maquiavel.* Porto Alegre : L&PM, 1980.

GUERZONI FILHO, Gilberto. Tentativas e Perspectiva de Formação de uma Burocracia Pública no Brasil. *RSP*, ano 47, vol. 120, n. 1, jan./abr. 1996.

HANDY, C. B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro : Zahar Ed., 1978.

HIRATA, H. *Sobre o Modelo Japonês*. São Paulo : EDUSP, 1993.

ISHIKAWA, K. *Controle da Qualidade Total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

JOUVENEL, Bertrand de. *El Poder*. Madrid : Ed. Nacional, 1974.

JURAN, Joseph. *Juran on Planning for Quality.* Nova Iorque : Free Press, 1988.

KAMATA, S. *O outro lado do modelo japonês*. Novos Estudos. CEBRAP, n. 29, p. 148-55, mar. 1991. Entrevista a Helena Hirata. (revista, especificar título)

KOLB, D., RUBIN, I. M., MCINTYRE, J. M. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo : Atlas, 1978.

LEITÃO, Sérgio Proença. O Poder no contexto da decisão organizacional. *Revista de Administração Pública.* RJ : mar./abr. 1996.

LEGISLAÇÃO estadual. Emenda Constitucional n. 22. *Diário da Justiça*, Porto Alegre, n. 1282, 1998.

LEGISLAÇÃO federal. Lei nº 9.099/95. Porto Alegre : *Rev. de Jurisprudência e Outros Impressos*. 1996.

LIKERT, Rensis. *A Organização Humana.* São Paulo : Atlas, 1975.

_____. *Novos padrões de Administração.* São Paulo : Pioneira, 1971.

McGREGOR, Douglas. *Motivação e Liderança*. São Paulo : Brasiliense, 1973.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de Aprendizagem*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

MARTINS, Mílton dos Santos. Judiciário, o Poder da Esperança. *Diário da Justiça,* Porto Alegre, n. 319, 1994.

MARTINS, Mílton dos Santos. Posse na Presidência do TJ. *Diário da Justiça,* Porto Alegre, n. 806, 1996.

MASIERO, Gilmar. Organização e Trabalho no Japão. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo : jan./fev. 1994.

MATTOS, Pompeo de. Artigo. *Correio do Povo,* 25-9-98.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.* São Paulo : Atlas, 1997.

MAZZILI, Cláudio e OLIVEIRA, M. Jandira. Doc. *O Significado do Trabalho no Setor Público: um estudo exploratório,* 1991

MELO, Marcus André. *Governance* e Reforma do Estado: o paradigma agente x principal. *RSP,* vol. 120, n. 1, p. 67-81, jan./abr. 1996.

MERTON, Robert. *Sociologia: Teoria e Estrutura*. São Paulo : Ed. Mestre Jou, 1968.

MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações*. São Paulo : Ed. Atlas, 1995.

MONTE LOPES, Paulo A. Conheça a nova Administração do Tribunal de Justiça. *Diário da Justiça.* n. 1308.13 fev. 1998.

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

MOTTA, F. C. P. O Estruturalismo na Teoria das Organizações. *RAP,* RJ. vol. 10, out./dez. 1970.

MOTTA, F. C. P. *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. São Paulo : Pioneira, 1979.

MOTTA F. C. P., PEREIRA, L. C. B. *Introdução à Organização Burocrática*. 5. ed. São Paulo : Ed. Brasiliense, 1986.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirataka. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

NOVO foro de Panambi preparado para o futuro. *Diário da Justiça*, Porto Alegre, n. 1.444, 1998.

OCQUETEAU, Frédéric et SOUBIRAN-PAILLET, Francinte. "Champ juridique, juriste et règles de droit: une sociologia entre disqualification et paradoxe". *Revue Internationale de Théorie du droit et de sociologie Juridique: Droit et Société.* LGDJ, France, vol. 32, 1996.

OUCHI, William. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês.* São Paulo : Liv. Nobel, 1985.

O PAPEL Político do Juiz. *Diário da Justiça*, Porto Alegre, n. 1508, 24 nov. 1998, p. 1.

PEREIRA, Aldo T. Reengenharia Perigosa. *Correio do Povo*, Porto Alegre, 15 out. 1998.

PEREIRA, Marcelo B. Destaque para o Juiz moderno na posse dos novos Desembargadores. *Diário da Justiça.* n. 1337. 30 mar. 1998.

PINHEIRO, José Rodrigues. *A Qualidade Total no Poder Judiciário*. P. Alegre : Sagra Luzzatto, 1997.

QUALIDADE EM DESTAQUE – Informativo do TJRS. n. 4. Ano III. set.97. Porto Alegre : Dir. da Rev. de Jur. e outros Impressos do TJ. p. 8.

QUALIDADE EM DESTAQUE – Informativo do TJRS. n. 3. Ano IV. jun. 98. Porto Alegre : Dir. da Rev. de Jur. e outros Impressos do TJ. p. 8.

RABINOW, Paul, DREYFUS, Hubert. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica*. Rio de

Janeiro : Ed. Forense Universitária, 1995.

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO – ENAP. vol. 120. n. 1. (jan.-abr./1996). Brasília : ENAP, 1937. (artigo, autor)

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO – RSP. vol. 120. n. 1. jan.-abr. 1996.

RIO GRANDE DO SUL. Poder Judiciário. Portaria n. 22/97, 08-10-97.

RIO GRANDE DO SUL. Poder Executivo. Lei n. 11.075, de 06-01-98.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de Estágio do Curso de Administração*. São Paulo : Atlas. 1996.

ROESCH, Sylvia M. A., ANTUNES, Elaine Di Diego. *Gestão da Qualidade Total – Liderança "Top-down" versus Gerenciamento participativo.* ago./94. 14p.

ROCHA, Carmen L.. A. da. Os 10 anos da Constituição Federal, o PJ e a Construção da Democracia. In: SEMINÁRIO JUSTIÇA E DEMOCRACIA – O PODER JUDICIÁRIO NA CONSTRUÇÃO DO ESTADO DE DIREITO. Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, 8-10 nov. 1998.

SÁ FILHO, Francisco de. *Relações entre os Poderes de Estado.* Rio de Janeiro : Editor Bristol, 1959.

SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey Bass, 1985.

SELLTIZ, Jahoda, DEUTSCH, Cook. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo : Herder, 1965.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina - Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.

SIMON, H. e SMITHBURG, D. W. *A Administração Pública*. San Juan : Ediciones, 1956.

SIMON, Herbert A. *A Capacidade de Decisão e de Liderança*. Rio de Janeiro : Ed. Fundo de Cultura, 1972.

STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo : Futura, 1997.

STRECK, Lênio Luiz. *Tribunal do Júri – Símbolos & Rituais*. Porto Alegre : Liv. do Advogado, 1998.

SWIERINGA & WIERDSMA. *La Organización que Aprende*. Delaware : Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios da Administração Científica.* São Paulo : Atlas, 1995.

THOMPSON, James D. *Dinâmica Organizacional*. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TJ adere à qualidade total. *Zero Hora*, Porto Alegre, 06 maio 1995.

TRIBUNAIS de Justiça e Alçada formarão uma só Corte. *Diário da Justiça*, Porto Alegre, 24 jul. 1997.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Código de Organização Judiciária do Estado do RGS. In: *Rev. de Jurisprudência e Outros Impressos do TJRGS*. Porto Alegre, 1998.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Estatuto da Magistratura. In : *Rev. de Jurisprudência e Outros Impressos*. Porto Alegre, 1989.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Estatuto dos Servidores da Justiça. In : *Rev. de Jurisprudência e Outros Impressos*.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. PGQJ - Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário. 2. ed. Porto Alegre : Rev. de Jurisprudência do

TJRS, 1996.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Regulamento da Secretaria do TJRGS. In*: Rev. de Jurisprudência e Outros Impressos do TJRGS.* Porto Alegre.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Relatório Anual – 1996. Porto Alegre : Rev. de Jurisprudência do TJRS, 1997.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Relatório Anual – 1997. Porto Alegre : Rev. de Jurisprudência do TJRS, 1998.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Regimento Interno. Porto Alegre : Rev. de Jurisprudência do TJRS, 1994.

TRIVIÑOS, N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.* 3. ed. São Paulo : Atlas, 1992. p. 116-75.

XAVIER é recebido na FEDERAUSL. *Diário da Justiça*, Porto Alegre, n. 1395, 1998.

WARAT, Luís Alberto. *Introdução geral ao Direito I.* Porto Alegre : Fabris, 1994.

WARTCHOW, Martina. Tribunal de Justiça Aceita o Desafio da Modernidade. *Jornal do Vale dos Sinos*, São Leopoldo, 22 maio 1995.

WEBER, Max. *Economia y Sociedad*. Mexico : Fondo de Cultura Economica. 1944.

WOMACK, J. J. et al. *A Máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

WOOD JR., JURDAN, F. Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica. São Paulo : FGV, ERA, v. 34, n. 6, nov./dez. 1994, p. 46-59.

WOOD JR., Thomaz et al. *Mudança Organizacional.* São Paulo: Ed. Atlas, 1995.