

A Inovação Organizacional e os Servidores da Atividade Meio no Judiciário Fluminense

Por

Carlos Mauro Brasil Cherubini

Projeto de Pesquisa apresentado à
disciplina Orientação Metodológica
para a elaboração da monografia do
Curso de MBA de Administração
Judiciária da Fundação Getúlio
Vargas.

Rio de Janeiro, 2004

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1 - Tema	6
1.2 - Problema.....	6
1.3 - Objetivo Final.....	7
1.4 - Questões a serem respondidas.....	7
1.5 - Delimitação do estudo.....	7
1.6 - Relevância do estudo.....	8
1.7 - Definição dos termos.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 – Introdução.....	10
2.2 – Paradigmas: Introdução.....	17
2.3 – Paradigmas: As Cinco Principais Formas e a Análise Paradigmática..	17
2.3.1 – A Mudança como Novo Compromisso Ideológico.....	17
2.3.2 – A Mudança como um Imperativo Ambiental.....	19
2.3.3 – A Mudança como uma Reinterpretação Crítica da Realidade.....	20
2.3.4 – A Mudança como uma Intenção Social.....	22
2.3.5 – A Mudança como Transformação Individual.....	23
2.3.6 – A Análise Paradigmática.....	24
2.4 – Focalizando a Mudança.....	25
2.4.1 – Perspectiva Estratégica.....	27
2.4.2 – Perspectiva Estrutural.....	32

2.4.3 – Perspectiva Tecnológica.....	35
2.4.4 – Perspectiva Humana.....	37
2.4.5 – Perspectiva Cultural.....	39
2.4.6 – Perspectiva Política.....	42
2.4.7 – Modelos/Perspectivas: Visão Sistêmica.....	44
2.5 – Planejando a Mudança: Processo e Velocidade.....	47
2.5.1 – Radicalismo.....	48
2.5.2 – Incrementalismo.....	49
2.6 – Criatividade.....	50
2.7 – Inovação: Praticando a Idéia Nova.....	54
2.8 – Lidando com Resistências.....	56
2.8.1 – Congruência e Incongruência: Aceitação e Rejeição da Novidade....	58
2.8.1.1 – Congruência.....	58
2.8.1.2 – Incongruência.....	59
2.8.1.2.1 – Dissidência.....	60
2.8.1.2.2 – Apatia.....	61
2.8.1.2.3 – Ressentimento.....	62
2.8.2 – Resistências: Observações Finais.....	63
3 - TRANSFORMAR, MUDAR E INOVAR: COMO FAZER?.....	64
4 – METODOLOGIA.....	65
4.1 – Tipos de Pesquisa.....	66
4.2 – Universo e Amostra.....	66
4.3 – Seleção de Sujeitos.....	68

4.4 – Coleta de Dados.....	69
4.5 – Tratamento de Dados.....	70
4.6 – Limitação do Método.....	71
5 – PESQUISA.....	72
5.1 – Questionários: Congruência/Incongruência.....	72
5.1.1 – Pesquisa por Formulário.....	74
5.1.2 – Pesquisa por Questões.....	76
5.2 – Entrevista com os Diretores.....	77
5.2.1 – Entrevista: Diretor Geral de Tecnologia da Informação.....	77
5.2.2 – Entrevista: Diretor Geral de Planejamento.....	84
5.2.3 – Entrevista: Diretor Geral de Logística.....	91
5.2.4 – Entrevista: Diretor Geral de Gestão do Conhecimento.....	96
5.3 – Grupos Focais.....	102
5.3.1 – Grupo Focal 1.....	103
5.3.2 – Grupo Focal 2.....	105
5.3.3 – Grupo Focal 3.....	107
6 – CONCLUSÃO.....	109
7 – ANEXO	
8 – REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	
9 - BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	

1 - INTRODUÇÃO

Nos últimos oito anos o Judiciário Fluminense adquiriu o controle sobre seu próprio rumo, sendo pioneiro no Brasil na auto-gestão de seus recursos. Tal fato se deu com a criação do Fundo Especial do Tribunal de Justiça, através da Lei Estadual n. 2524/96, a princípio com receita decorrentes de custas e emolumentos judiciais, transferências e etc..., todos aqui parcos valores.

Todavia, a partir do ano de 1999, com a publicação da Lei n. 3217 foram anexados à receita valores decorrentes de atos extrajudiciais e a taxas judiciárias, alavancando a arrecadação do Tribunal de Justiça, sendo enviados diretamente aos cofres do Judiciário Estadual tornando-se, assim, independente de repasses do executivo estadual. Os valores obtidos desde então representam a única fonte de recursos para o gerenciamento e administração do Tribunal de Justiça visando à melhoria da prestação jurisdicional, que é a atividade fim do Poder Judiciário. Deste modo, excetuando-se o pagamento referente a pessoal, conforme o art. 2º. em seu parágrafo único, todas as outras áreas administrativas, representantes da atividade meio, que suportam e são responsáveis por criarem condições para a execução da prestação jurisdicional, têm como fonte orçamentária o fundo acima citado.

Logicamente, o pioneirismo mencionado e a obrigação de arrecadar e gerir recursos próprios ocasionou mudanças e inovações organizacionais profundas, principalmente nas áreas da atividade meio do Poder Judiciário Fluminense.

Entre as primeiras mudanças a título de exemplo temos: a necessidade de transformar todos aqueles vinculados diretamente às taxas e emolumentos judiciários em arrecadadores com responsabilidade solidária entre si, a preocupação dos gestores em modernizar os métodos de arrecadação e o controle das aplicações financeiras, o treinamento de servidores como instrutores nas matérias referentes ao Fundo Especial e a priorização de

determinados setores administrativos em detrimento de outros visando cada vez mais, e com toda a razão, o aumento e a segurança do Fundo Especial e a diminuição dos gastos.

Uma nova realidade batia a porta do Judiciário Fluminense, entre elas a mudança no controle do poder entre as Diretorias, a área de pessoal cede vez às de tecnologia e planejamento em razão da entrada de vultosas verbas diretas ao Tribunal e do controle de seus próprios rumos independente de repasses e com isso inovações organizacionais tornaram-se inevitáveis, principalmente na área administrativa ou atividade meio.

Oito anos, em 250 anos de existência do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro: quais as mudanças, seus efeitos sobre os servidores administrativos? Houve participação destes servidores? Qual o impacto das inovações trazidas? Rejeição? Aceitação? Qual o futuro para novas e necessárias inovações? Como fazê-las? Como compartilhá-las, segundo os servidores administrativos técnicos?

Tentar entender tais questões, ou ao menos delas tomar conhecimento pode nos fornecer o caminho menos tortuoso a seguir, e quiçá transformar os atuais.

1.1 - Tema

Mudança Organizacional: Inovação

1.2 - Problema

Quais as percepções, expectativas e sugestões dos servidores da atividade meio em relação a inovações organizacionais administrativas do judiciário fluminense?

1.3 - Objetivo Final

Investigar o impacto de inovações organizacionais administrativas do Tribunal de Justiça, sob a visão dos servidores da atividade meio, em relação a sua forma e seu conteúdo.

1.4 - Questões a Serem Respondidas

- 1 - O que é inovação? Quais os entendimentos doutrinários modernos?
- 2 - O que é atividade fim e atividade meio? Deve haver divisão entre elas?
- 3- Qual o impacto observado pelos Dirigentes-servidores por cada área individualizada da atividade meio?
- 4- Houve mudanças nos órgãos ligados às atividades meio com a implantação das inovações? Quais as principais?
- 5- As atuais mudanças geraram congruência ou incongruência (apatia, dissidência e ressentimento) entre os servidores da atividade meio e os altos gestores em relação aos rumos ditados por esta? Como lidar com possíveis incongruências?
- 6- Como gerenciar a implantação de novidades em relação ao resultado apontado?
- 7- Quais as percepções, expectativas e sugestões dos servidores da atividade meio para futuras inovações?

1.5 – Delimitação do Estudo

O estudo em tela pretende abordar o impacto sobre os servidores administrativos, isto é, vinculados à atividade meio do Tribunal de Justiça, das principais mudanças organizacionais ocorridas nos últimos oito anos, enfocando a questão das inovações e a forma

como foram realizadas, utilizando-se a doutrina existente sobre as técnicas de implementação de inovações, mais especificamente, MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional – A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.:2001, a fim de se comparar os resultados encontrados nas pesquisas com as modernas técnicas de mudanças organizacionais na administração.

O estudo ficará restrito aos servidores da atividade meio do Tribunal de Justiça, em razão, de ser este universo menor, porém bastante representativo em relação ao da atividade fim, e também por estarem as mudanças vinculadas diretamente às áreas administrativas ou de apoio.

O alcance em oito anos do estudo se deve a criação do Fundo Especial em 1996, com a iniciação da auto-gestão no Tribunal de Justiça.

1.6 – Relevância do Estudo

As inovações tecnológicas, o clamor público visando à reforma do judiciário e seu controle externo, a modernização da máquina pública e a importância da qualificação cada vez maior dos seus servidores dão ao momento atual as perspectivas claras de movimento, da necessidade da administração pública sair da inércia, não se permitir à estagnação. Momento, então, de inovação e transformação organizacional em todas as áreas públicas.

Como já dito acima, o pioneirismo da auto-gestão e ainda a existência única desta dentre os diversos Tribunais de Justiça do país, fizeram, fazem e farão do judiciário fluminense sempre o modelo a ser seguido. Outros Tribunais nos interrogam, nos consultam, nos solicitam, sobre nossas mudanças, não só em relação ao conteúdo, como também à forma.

Mudança organizacional e inovação: houve? Como fizemos? Qual o custo para os servidores que a implementaram?

Hoje, talvez os servidores temam novas mudanças, as rejeitem, talvez indiquem, novos caminhos, novos métodos, novas soluções, talvez recebam toda e qualquer inovação de maneira tranqüila, caso as recentes tenham sido realizadas sob o manto das melhores técnicas relatadas nas doutrinas e pelos pesquisadores e administradores de ponta.

Mas como saber?

Mudanças e inovações na administração pública deverão sempre existir por serem inevitáveis e necessárias, não por uma questão de sobrevivência como no caso da iniciativa privada, mas por representar uma evolução à cidadania.

Saber como conduzi-las e implementá-las é enfrentar alterações, confrontar o conformismo e garantir um sentido ao serviço público.

A inovação, segundo Motta (2001, p.187), é um processo coletivo e complexo: depende de habilidades gerenciais e também da capacidade humana disponível e normalmente não-utilizada no cotidiano da empresa.

Deste modo, este estudo se justifica ao tentar trazer á tona o contexto organizacional e a percepção sobre a realidade dos servidores técnico-administrativos, gerentes ou não, para que se gerencie o espaço entre o hoje e a futura nova ordem.

1.7 – Definição dos Termos

- Fundo Especial – Fundo orçamentário criado em 1996 com os valores originários das cobranças de taxas referentes às atividades judiciais. Os valores são utilizados pelo Poder Judiciário Estadual para todos os fins referentes a prestação dos serviços jurisdicionais exceto os gastos com folha de pagamento de pessoal.
- Custas Judiciais – valores cobrados das partes que ingressam na justiça referentes a atos judiciais, tais como distribuição, intimação, citação e etc...

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Introdução

Almejando introduzir o leitor ao assunto central aqui tratado; ou seja, a inovação organizacional, utilizaremos como doutrina principal e didática na organização deste referencial, o livro “**Transformação Organizacional – A teoria e a prática de inovar**”, do Professor Paulo Roberto Motta¹, como já citado no item 1.5 (Delimitação do Estudo), demonstrando que a inovação é a criatividade posta em prática visando a crescente melhora.

A inovação, desta feita, passa por paradigmas e por questões imprescindíveis ao planejamento das mudanças, tais como: focos e perspectivas, processo e velocidade, criatividade e finalmente a sua implantação, seu nascedouro.

A inovação como capacidade criadora, como necessidade de se entender a organização privada ou pública como um organismo vivo capaz de aprender. Não há futuro para a organização que não compreende ser eterno aprendiz. Isto quer dizer que, sendo a inovação um fator chave das políticas das empresas e órgãos públicos e privados, percebe-se desde logo a importância desta característica na criação de novos produtos, serviços e processos. Efetivamente, num ambiente altamente competitivo, as empresas têm que estar abertas a novas idéias, novas formas de trabalhar, novos instrumentos e equipamentos. Mas

¹ A escolha do livro “Transformação Organizacional – A teoria e a prática de inovar” do professor Paulo Roberto Motta como base para o referencial teórico deste estudo se deu por vários motivos, entre eles, logicamente, a indiscutível qualificação e didática do autor e do trabalho, bem como, ter o mesmo sido o introdutor dos primeiros estudos de gestão estratégica no Tribunal de Justiça.

Não menos importante citar que o professor Motta faz parte do corpo docente de Pós-Graduação em Administração Judiciária, criada em conjunto pela Fundação Getúlio Vargas e o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, nas disciplinas de Transformação Organizacional e Repensando o Papel do Gestor.

Por fim, explicita-se que atua junto ao Tribunal de Justiça como consultoria externa, a Fundação Getúlio Vargas coordenando há três anos aproximadamente as últimas inovações relativas à estrutura, modernização dos processos de trabalho e etc..., sendo, portanto, de maior interesse a utilização dos ensinamentos do professor Motta como referencial teórico básico para a elaboração deste estudo.

quando se trata de Poder Judiciário sem competição, sem dever² visar lucro pela melhoria de seu produto ou processo de trabalho, devemos nos orientar para a evolução do cidadão pelo respeito à, e, da comunidade a quem servimos, pela responsabilidade social da formação e transformação do Estado Brasileiro.

Para além da mera transferência de conhecimento, uma organização moderna deve priorizar políticas de melhoria de inovação que possam ser utilizadas em todos os domínios.

Porém, a inovação é considerada como um processo sistêmico decorrente de interações complexas entre indivíduos, organizações e fatores de enquadramento, e não somente uma trajetória linear desde os novos conhecimentos aos novos serviços e processos de trabalho no caso do judiciário. As principais razões para esta definição conceitual prendem-se, entre outras, pelo fato de, sob o ponto de vista analítico, tal processo englobar vários protagonistas (magistrados, servidores, advogados, cidadãos) e saberes que, em um modelo dinâmico e interativo, criam configurações alargadas ao conhecimento e à inovação.

Aqui é necessário explicitar, uma vez que se afirmou acima ser o processo judiciário global com a presença de vários atores, que seguindo as noções administrativas contemporâneas, a divisão entre atividades meio e fim, por estarem ligadas mediata ou imediatamente ao produto final da empresa ou órgão público, não deve subsistir, pois que próxima ou remotamente como já dito acima ambas as atividades de um jeito ou de outro contribuem para o fim colimado.

Impossível não pensar que toda a engrenagem de um carro objetiva sempre o mesmo fim, cada um cumprindo seu papel. Roda, motor, volante, freio são tão importantes quanto os simples parafusos e porcas ou rebites que mantêm todos unidos.

² Com os gastos aumentando e a arrecadação, como é normal, tendendo a se estabilizar, o Tribunal de Justiça procurou novas soluções visando aumentar a arrecadação, soluções bem distantes da atividade fim que é a prestação jurisdicional, tais como: abertura de cursos ao público externo, pagos, realizados pela Escola de Administração que visava prioritariamente a qualificação do servidor, arrendamento de espaços no prédio para engraxatarias, restaurantes, lanchonetes e etc...

Há aparente contradição com o estudo em si, uma vez que citamos explicitamente a atividade meio. Todavia, tal se explica em razão da contradição que há nas inovações presentes nos últimos anos dentro do Tribunal de Justiça; isto é, se por um lado, unificamos o quadro da Corregedoria, que cuidava dos servidores das varas, ao quadro do Tribunal de Justiça, que cuidava dos servidores administrativos e das Câmaras; por outro, justificamos a reforma da estrutura com o objetivo de priorizar a atividade fim em detrimento da atividade meio, em relação a cargos e funções.

Priorizamos de modo explícito os servidores da atividade fim a título de promoção a cargos de escrivão e de treinamentos e aperfeiçoamento. Enfim, unificamos um quadro para depois separá-lo por meio da definição da atividade meio e fim. E crê-se que com as pesquisas chegaremos a esta situação de incongruência e decepção por tal separatismo, contrário ao que se deve entender como uma administração mais acertada.

Não que a inovação, matéria-prima deste estudo, deva ser obstaculizada por qualquer motivo, mesmo porque, como se verá adiante, na inovação tudo é possível.

A inovação pode, inclusive, fracionar a atividade fim de uma empresa mantendo-se apenas com alguns valores do processo de produção como valor, forma e qualidade³, mas ela deve sempre vislumbrar a melhora crescente e ter o limite da boa-fé, da boa intenção.

A inovação não pode conscientemente visar a piora do *status quo*.

Aberto o parêntesis acima, retomamos a importância da mudança nas organizações públicas e privadas.

Inevitável e imprescindível, as mudanças urgem em decorrência da evolução e revolução tecnológica e administrativa e a conscientização maior do cidadão e seu espaço de exigir o melhor do serviço público.

³ Exemplo da construção por consórcio modular de ônibus e caminhões pela Volkswagen de Resende no Brasil que na sua planta industrial se associou a sete empresas (Modulistas), se concentrando nas atividades de logística, engenharia do produto e garantia do processo e da qualidade.

Manter-se ligado ao cotidiano, às práticas já experimentadas e aprovadas é cômodo para qualquer ser humano e qualquer empresa, mas perigoso, pois se perde, não mais o “trem da história”, e sim o foguete da evolução.

A rapidez em que correm informações, em que se tornam obsoletas tecnologias, faz com que as empresas e instituições públicas se tornem ultrapassadas em pouco tempo.

Inovar deve ser uma prática constante a demonstrar que a própria perfeição; não como substantivo, mas como objetivo a ser alcançado pela organização é imperfeita, pois que não se altera. E crer em algo que não melhora, que não possa ser transformado, é se conformar, é não investigar, é não questionar, é acomodar-se e abrir mão da criatividade.

A mudança não é fácil, não é previsível, não é segura. Ela traz riscos, incertezas, muitas vezes perdas, principalmente, quando se individualiza, e se perde a noção do todo.

Todavia, e apesar de serem incontornáveis as influências externas, o mundo que continua girando ao redor da organização, as alterações individuais e conjunturais internas, há a possibilidade de minimizar riscos, incertezas e de se obter o mínimo de controle agindo sobre esta evolução natural, acompanhando-a, aprendendo a inovar constantemente, e quem sabe ultrapassando ou redirecionando o caminho estabelecido.

Desligar-se do passado e aderir ao futuro são características das organizações mais exitosas, pois nelas a inovação é um cotidiano e para os seus gestores e funcionários é a melhor forma de desenvolvimento.

Na inovação tudo pode, tudo deve, tudo é certo, mesmo o erro, pois com ele se aprende e se inova. Nada mais comum diante de um erro ou problema, que a necessidade de corrigi-lo ou solucioná-lo. Mais uma vez, porém, deve se ter em mente a visão da melhor intenção, da inovação como desenvolvimento e nunca como involução.

Nas últimas décadas surgiram vários modelos de mudança, cada qual se mostrando como único, auto-suficiente, completo: reengenharia, *just in time*, qualidade total, defeito zero. Tais modelos se dizem universais e geradores de perfeição.

Perfeição é o melhor motivo para se acomodar. Mas, se não há erro, não há impulso à mudança, entretanto, tudo em que a organização está inserida e nela se insere é imperfeito e está em constante transformação: homens, produtos, tecnologia, informação.

Pluralidade. Para se chegar à inovação, para se transformar a organização é necessário ser polifásico, ser múltiplo, ser crítico e se apoderar de todas as ferramentas.

Não há uma só, e muito menos alguma perfeita, principalmente porque não há receita que não deva ser adaptada à cultura da organização, e ao contexto social em que esta está inserida.

É necessário cuidado com propostas universais fora do contexto e não insertos nos valores da cultura organizacional aonde deverão ser implantadas.

Neste sentido:

Numerosos instrumentos (*gadgets*), e modismos são recenseados, explicados, preconizados e glorificados: círculos de qualidade, cultura da empresa, projetos de empresa, heróis da empresa, administração impulsionadas por campeões (*champions*)⁴, administração simbólica, qualidade total. Fui levado, como professor, a esclarecer este grande número de conceitos e teorias, a verificar concomitantemente os detalhes inúteis e a como enriquecer a matéria que ensino através de leituras das mais variadas e através da integração da reflexão sobre minha própria prática como administrador e sobre o resultado de minhas pesquisas no ambiente organizacional. (AKTOUF, Omar. *A Administração entre a Tradição e a Renovação*. SP, Atlas, 1996).

Os conhecimentos já sistematizados são insuficientes para insinuar ações determinísticas e infalíveis na mudança organizacional. Reconhecer fraquezas e limites nos modelos revela sabedoria na sua escolha e conhecimento sobre sua eficácia potencial. (Motta, 2001).

Organizações públicas erram e acertam por atos de seus gestores e por imposições e julgamentos políticos, muitas vezes advindos de superiores hierárquicos sem conhecimento técnico, mas com poder de mando, e neste panorama é que se encontra a brecha necessária para a entrada de modismos e soluções milagrosas que prometem soluções a curto prazo, ou se baseiam nos engodos da inevitável perfeição ou do progresso e o bem estar geral;

⁴ Significa participantes organizacionais que lideram temas e reformas até elas serem adotadas pela organização.

e que, aliadas a conveniências e urgências políticas presentes, em razão de fins de mandatos, de proximidades de eleição, podem causar ao futuro das organizações públicas danos.

Então, como mudar? Quais as questões a serem respondidas e analisadas para conduzir a transformação organizacional?

Abrangência, forma de iniciar, foco de intervenção, tempo, criatividade, resistências, comportamento dos condutores das mudanças (gerentes, consultores externos ou internos).

Deve se reconhecer limites, fraquezas, ter crítica e autocrítica, tanto no âmbito pessoal quanto na utilização de modelos pré-concebidos, mesmo porque, se existem vários modelos, existem vários fins e modos de se transformar uma organização.

Em uma visão pós-moderna não pode existir o universalismo administrativo, pois que este desrespeita diferenças, culturas, e soluções alternativas locais e contextualizadas, podendo gerar o autoritarismo.

Nesta proposta não há valores administrativos universais, pois as organizações públicas se formam por várias subculturas com validade no dia a dia. Assim, mudar significa transformar o que já existe, é o reinventar de cada um conforme seus preceitos.

Hoje já avançam conceitos da administração compromissada com preocupações globais, sociais, humanas, ecológicas. Administração não como ciência isolada, mas estendendo seus domínios e se integrando às ciências humanas e sociais.

Nas empresas privadas, a administração tradicional visava o lucro absoluto sem a compreensão de que não é possível crescer indefinidamente e independentemente do que acontece com outros (indivíduos, nações, meio ambiente), essa lição nos dá Aktouf (1996), complementando que a teoria dos sistemas nos ensina, sobretudo a interdependência

inevitável entre todos os elementos e fatores que constituem o universo e o equilíbrio pela homeostase, ou pela curva de retroação negativa⁵.

No Tribunal de Justiça com a criação do Fundo Especial, tornou-se uma obsessão; não injustificada, mas que a longo prazo pode cegar a dimensão humana e voltar às inovações não mais para a criatividade pessoal, mas para a crença de se ter uma reserva inesgotável e indefinida de recursos, fazendo com que os administradores em seu sentido amplo (desembargadores, chefes do poder, diretores, líderes e agentes de mudança interno e externo) busquem aumento da arrecadação a qualquer custo e diminuição de despesas, sem a noção do que isso importa ao equilíbrio do sistema que envolve o Judiciário Fluminense.

A famosa frase: “Sem justiça não há democracia.”, pode ser dada como exemplo desta interdependência.

Assim, se optarmos; somente a título de exemplo, em aumentar, aumentar e aumentar os valores cobrados ao acesso à justiça (custas e taxas judiciárias), poderemos, independente de todo o esforço, na melhoria dos fóruns, criação dos juizados especiais e no acesso à distância ao Poder Judiciário Fluminense, estar impedindo o acesso do cidadão à justiça e, por consequência à democracia.

Infelizmente, ainda vemos ou sentimos que a ideologia econômica mantém forte interferência sobre os administradores e organizações, inclusive na justiça⁶.

Por fim, no trânsito para o futuro, Motta (2001) nos remete a um modelo onde o indivíduo será o centro da produção, e a organização se baseará no aperfeiçoamento de formas de expressar a criatividade e a sensibilidade humana. O desafio será enfrentar a insuficiência da tecnologia, que apesar de se manterem como importantes contribuições, estarão aquém das dimensões humanas e sociais.

⁵ Retroação negativa: que se opõe ao movimento inicial e o força a respeitar sempre um estado de equilíbrio.

⁶ Recentemente, o atual Presidente do Supremo Tribunal Federal comentou que a aprovação da taxa dos inativos, por aquela Corte, evitou um colapso nas contas públicas dos Municípios, Estados e União. Independente das questões de mérito estarem corretas, ou não, à luz do Direito como ciência, tal comentário demonstra o impacto da Ideologia Econômica no Judiciário.

2.2 – Paradigmas - Introdução:

A princípio, simplesmente como vocábulo, paradigmas são modelos. Todavia, aqui, se trata de premissas sobre o que se acredita verdadeiro ou um conjunto de crenças.

Estamos tratando aqui da Administração como ciência, e a inovação, como fenômeno dessa ciência social, que surge no campo, ainda filosófico, de várias reflexões acerca da razão em se contestar o que existe, da necessidade de se mudar o que se encontra assentado.

Motta (2001) crê que o tema da inovação é privilegiado para a compreensão do impacto das controvérsias filosóficas e metodológicas em administração, pois a mudança jamais escapa de se questionar os valores da boa gestão e como se alcançá-la.

Neste ponto a Filosofia tem fundamental importância para se construir o conhecimento sobre a natureza da intervenção organizacional, sobretudo inspirada nos seus ramos da teoria do conhecimento⁷, a Epistemologia e da Ontologia, ramo que trata do ser (Filosofia Existencial).

Deste modo; temos, seguindo a didática já citada, cinco formas de perceber a realidade administrativa e direcionar a mudança organizacional.

2.3 – Paradigmas – As cinco principais formas:

2.3.1 – A Mudança como Novo Compromisso Ideológico

Este paradigma vê a mudança como o surgimento de novos valores, como a aquisição de um novo sistema de valores ou crenças.

Porém, novas ideologias só existirão quando as pessoas alterarem sua maneira de pensar.

⁷ Aqui cabe esclarecer que há o entendimento de que a Gnoseologia (ou Gnosiologia) é o verdadeiro estudo do conhecimento, enquanto a epistemologia, seria um dos ramos daquela, que estuda especificamente o conhecimento científico.

Ideologia, aqui é a palavra chave, e é na mudança de ideologia que se encontra a razão de inovar. É a predominância do ideal, do pensamento sobre a observação.

Não fica difícil entender que este paradigma sempre esteve intrinsecamente ligado à mudanças na administração pública em geral; mas, principalmente, à administração direta, pois nela a base ideológica para a decisão e ações públicas, muitas vezes superam a questão da eficiência e eficácia, diferentemente da administração privada tradicional.

Entretanto, hoje em dia, seja na administração pública ou privada, a preocupação dos gerentes e administradores modernos não pode transpassar as preocupações com a responsabilidade social das empresas e órgãos; sejam elas, ecológicas, éticas, morais ou com a qualidade da vida funcional ou de sua clientela.

Portanto novos valores vêm - e isto deve ser imprescindível - sendo incorporados, tanto na administração pública e privada.

Fala-se aqui de novo na interdependência entre a administração moderna e o sistema global que o cerca, ações e conseqüências.

Como a base deste paradigma está no âmbito da mente, do pensamento, a mudança só se realizará com a instituição de um novo sistema de crença entre os indivíduos que compõem a organização.

Essa perspectiva privilegia os métodos didáticos como forma de pregação sobre a correção no agir, e também a dialética, contrapondo-se a realidade e a verdade, demonstrando que a atual realidade da organização deve se aproximar do que é ensinado como o ideal administrativo.

Este paradigma se assemelha ao usado por algumas religiões, e como nestas ocorre, a mudança deve começar pela introdução dos novos ideais nos chefes mais fortes e poderosos.

Nas inovações trazidas no Tribunal de Justiça podemos citar que este paradigma está presente quando usado pelos condutores externos da mudança (consultores), em cursos obrigatórios disponibilizados aos servidores da atividade meio, visando introduzir práticas administrativas modernas, para que se conhecesse e se utilizasse o contemporâneo ideário administrativo. Ex.: gestão por processo, estrela decisória e outros.

2.3.2 – A Mudança como um Imperativo Ambiental

Neste modelo as variações ocorridas no meio exterior são os ensejadores das mudanças.

Percebe-se a organização como um ser que interage com o ambiente que o cerca, sendo globalista e sistêmica.

Predominância da observação sobre o pensamento.

As explicações para os problemas e para a necessidade da mudança podem ser explicadas através de dados e fatos, há claras relações de causa e efeito.

Conhecer a realidade organizacional é necessário para se conceber propostas de mudanças, afinal o indivíduo e a organização são produtos de um contexto social. O exame de fatos concretos também antecede as mudanças, pois a experiência precede o conhecimento.

Privilegia-se a observação indireta, a coleta de dados, e se rejeita a especulação sobre a realidade.

Com o concreto em mãos, se explica, e se prevê. Como já dito: causa e efeito. A previsão é o instrumento da mudança, pois que oriundo da análise de fatos e dados. A mudança surge então como descoberta.

Previendo o futuro, a mudança tende a ser um redirecionamento ou adaptação da organização aos caminhos permitidos pela evolução do ambiente. Valoriza-se a eficiência e eficácia⁸, demais valores são incorporados subsidiariamente àqueles.

Vislumbrando o Tribunal de Justiça mais uma vez, para situar o leitor passo a passo entre as inovações de fato surgidas e os paradigmas trazidos à baila, pode-se dizer que desde 1996 com a criação do fundo, através de Lei (constante do anexo) e à necessidade de arrecadação, várias normas internas (resoluções, atos administrativos, atos conjuntos, portarias) foram editadas para suprir lacunas técnico-administrativas e melhorar a eficiência e a eficácia da arrecadação, assim, como através dos dados concretos de volume de arrecadação e de gastos monitorados pela área de Gestão do Fundo Especial, serviram para implementar controles de gastos de materiais entre os servidores, com fixação de cartazes explicativos e educativos e envios de ofícios aos gestores; bem como, para alternativas ao aumento da arrecadação² já referidas.

2.3.3 – A Mudança como uma Reinterpretação Crítica da Realidade

A necessidade de se criar uma nova realidade organizacional é o impulso para a mudança dentro deste paradigma. Neste caso diferentemente do paradigma objetivista, os valores se formam de modo subjetivo, e a palavra-chave é a ação e não a experiência de vida.

⁸ **A eficiência** indica o ponto em que uma organização utiliza corretamente seus recursos para a produção de bens e serviços aceitáveis em função de uma norma, um padrão, um objetivo ou critério. **A eficiência** é, portanto, um conceito baseado nos recursos (insumos) e nos bens e serviços (produtos) e se aplica a todos os tipos de operações, mesmo se algumas produzirem resultados que não sejam uniformes e difíceis de medir a partir de padrões definidos e consistentes. **A eficácia** é uma medida normativa do alcance de resultados e a utilização dos indicadores ocorre quando da comparação entre o volume do desempenho real, com o montante do desempenho do resultado desejado, ou seja, é fundamental para avaliar se o órgão, programa, projeto está atingindo seus objetivos e metas. Entretanto, a eficácia tem, freqüentemente, características distintas e exige cuidados especiais. São muitas vezes, intimamente associadas a questões políticas e podem constituir problemas específicos na avaliação de desempenho ou dos resultados. (grifos nossos). SIQUEIRA, Antonio Carlos Pedroso de. Auditoria Operacional sob a Ótica da Eficácia – A Relevância da sua Utilização pelo Sistema de Controle Interno Federal. Disponível na Internet via <http://www.milenio.com.br/siqueira/Tr018.htm> (agosto 2004)

O conhecimento surge não só da presença do indivíduo na organização, mas de suas ações - comportamentos intencionais - e seus significados frente a ela.

Há que se compreender e não somente explicar. Neste contexto de intersubjetividade, as mudanças estão plenas de dimensões comunicativas e relacionais.

Este paradigma pode ser desmembrado em duas vertentes quanto às mudanças: a vertente crítica e a interpretativa, que divergem na forma de se propor a transformação organizacional.

A vertente interpretativa será tratada em um paradigma próprio, percebendo a mudança como uma intenção social.

Já a vertente crítica une a ação à estrutura, e que só fazem sentido quando unidas pela comunicação. Ação é o comunicar. A estrutura é o ambiente de poder econômico, político e social por onde se passa a comunicação.

Neste ponto, deixa-se a paráfrase e transcreve-se a seguir os ensinamentos finais do Professor Motta (2001), sobre este paradigma:

A perspectiva crítica valoriza a estrutura organizacional porque crê ser ela uma estrutura sedimentada de poder e que torna a maioria de seus membros desprotegidos quanto ao acesso à verdade.

Essa estrutura distorce as comunicações e pode favorecer, por exemplo, o autoritarismo, a manipulação e o dogmatismo. Assim, a organização produz não somente bens e serviços, mas, também, crenças na estrutura de poder; reproduz o consentimento na autoridade, a atenção a um conjunto de tarefas e uma visão limitada da cooperação.

As pessoas podem mudar a organização interferindo na sua estrutura histórica e contingencial, através da comunicação intersubjetiva. Como indivíduos, membros de uma organização compartilham um conjunto de habilidades comunicativas, podem criar um novo sentido de direcioná-la. Portanto, a mudança é conduzida tanto por uma análise empírica sobre a distorção comunicativa causadora da dominação quanto por uma análise valorativa inspiradora da emancipação.

Aqui, creio que as pesquisas com os servidores dirão se de fato houve esta tentativa de mudança estrutural por meio de comunicação, ou melhor, se tal paradigma foi usado como orientador de uma ou algumas inovações.

Todavia, podemos citar a participação de servidores com elaboração de projetos inovadores a serem premiados por um júri: chamado “Projeto Arrancada”. Aqui se ouvem

sugestões dos servidores para melhoria dos serviços nas diversas Diretorias Gerais, é considerada pelos agentes de mudança presentes no Tribunal de Justiça, talvez uma forma de mudança dentro deste paradigma.

2.3.4 – A Mudança como uma Intenção Social

Vertente da reinterpretação crítica; diverge, como já dissemos, da visão crítica em razão da diferença quanto às propostas de mudanças.

Também vê na organização um processo de interação social e é subjetivista.

Mudar as relações sociais conscientemente é transformar a organização.

Neste paradigma o cotidiano e a consciência sobre a interação são os elementos que tem papel fundamental para compreender e dar significado à vida. Rejeita, diferentemente da visão crítica, a estrutura, a história, os códigos organizacionais, para isolar ação individual, como forma de compreendê-la.

Assim, certas assertivas expressam adequadamente este paradigma: a organização só existe na interação das pessoas, o cotidiano fornece o significado e o consenso sobre o real, e, portanto, nele está o conhecimento comum das pessoas.

Nesta perspectiva, só se pode compreender a organização, aprofundando-se nas interpretações das relações existentes e na realidade do trabalho dos membros que a compõem.

A mudança só ocorre quando se altera a natureza da relação, e a forma e o significado da comunicação.

Procura-se entender os processos orientadores dos indivíduos na organização e como estes são estabelecidos e constroem o dia a dia.

As ações individuais têm um porquê, surgem de motivações e orientações de cada pessoa, surgem do pensar e refletir de cada um e devem ser compartilhadas e

contrapostas entre outras ações de mesma origem, contrapondo-se as diversas formas de pensar e refletir que as geraram. Primeiro cabe então compreender e conhecer o cotidiano, o real, para depois avaliá-lo e por fim reorientar a própria ação, gerando assim a transformação da organização.

Como esta perspectiva trata do indivíduo e suas ações, que geram o cotidiano de uma organização, ela tende a ser específica, no sentido de trabalhar não com o global, mas com microcosmos dentro da empresa ou órgão, porém, comportamentos e ações ocorrem fora do contexto da organização e a ela afetam, e esquecer disto não é o mais adequado.

No Tribunal pode se ver a utilização deste paradigma quando focamos determinadas áreas, e recebemos os agentes de mudança (neste caso consultores externos) em nossos pequenos setores para explicar-lhes o nosso dia a dia, que servirá para o que se afirmou acima (compreensão, e contraposição) para a transformação. Claro que aqui, não se alega que houve por parte dos agentes de mudança a visão de um microcosmo, apenas quer se exemplificar para melhor entendimento do leitor.

2.3.5 – A Mudança como Transformação Individual

Aqui a mudança é causada pela vontade pessoal, um processo consciente de criar uma nova visão de si próprio. A transformação não é relacional ou social, apenas este é o seu efeito. Crê-se que mudando a parte, muda o todo.

A palavra-chave é vontade. O ato de criação individual é o motor da mudança.

Valoriza-se os métodos introspectivos, os recursos emocionais e, sobretudo, os espirituais. Pode-se encontrar analogia deste paradigma com religiões e filosofias, principalmente as orientais.

Também se pode falar sobre comportamento espontâneo aceitando-se que as pessoas são espontâneas e suas intenções só podem ser descobertas após seus atos.

A mudança só pode ser provocada a partir dos processos e nunca dos fins.

Desenvolver, pessoal e socialmente, o funcionário está intrinsecamente ligado ao processo de autoconscientização. A autoconsciência muda o indivíduo e a organização.

No Tribunal, apesar do surgimento de servidores – poucos - que se apegaram às práticas administrativas trazidas pelos consultores externos como credo, quase como questão de fé, muitas vezes sem qualquer visão crítica e de possibilidade de discussão, não se crê que houve práticas similares a tal paradigma, mesmo tendo havido um forte doutrinamento, mas que aqui se enquadra melhor no primeiro paradigma citado.

2.3.6 – A Análise Paradigmática

A análise paradigmática tem utilidade para a compreensão das transformações em qualquer organização, revelando os fundamentos das propostas trazidas a título de inovação.

Em suma, com tal análise tornam-se mais aparentes e por conseqüência se evidenciam preferências e fragilidades sobre como ver e interferir na realidade administrativa, e no caso de se deparar com novas teorias, propostas futuras ou que já se realizaram poderão os leitores entender a base pré-teórica que o agente pretende seguir.

Deve se entender então que os paradigmas são formas de definir a realidade para conceber a mudança.

Não são herméticos, e podem se interagir, e se se arrogam de absolutos perdem sua validade.

Os paradigmas possuem limites e se superpõem, não são absolutos e nem melhores entre si, e se encontram no campo filosófico das mudanças.

Entretanto isso não invalida que os gestores e agentes de mudança tragam valores como forte base de mudança, e modelos como forma inicial, não significando que

devam ser definitivos e que não possam se alterar quando de encontro a uma realidade diversificada, afinal os paradigmas se desenvolvem no campo da pré-teoria.

2.4 – Focalizando a mudança:

Buscamos a teoria para podermos explicar a realidade, e solucionar problemas que iremos nos deparar na prática, é com a teoria que se aprende a pensar e construir o novo.

A mudança na prática não surge do acaso, ela compreende questões teóricas profundas que a auxiliam e aperfeiçoam.

O pensamento prático, diferentemente do teórico, valoriza instrumentos de mudança, a realidade concreta sobreposta à base teórica, e a eficácia desta.

As teorias sobre mudança organizacional podem ser genéricas ou específicas, e formam uma pluralidade de modelos e instrumentos de análise que na prática competem entre si como a melhor forma de inovar.

Estes modelos de organização são formas particulares de olhar o global, tem sua utilidade quando nos fazem observar melhor determinados fatores, mas podem ser extremamente perigosos quando ofuscam ou obstruem outras perspectivas.

Seguindo o doutrinador Motta (2001), embasamos a preocupação deste estudo quanto à relação entre o servidor da atividade meio e a forma das inovações no Tribunal de Justiça, pois de fato todos os focos de análise possuem uma preocupação acentuada com a dimensão humana, quer no sentido de relação individual de trabalho, quer nas interações coletivas.

Focalizando a mudança, poderíamos seguir vários modelos conceituais de organização e as respectivas formas de transformação organizacional apresentados por Motta (2001), pois que úteis ao valorizarem determinados fatores, todavia perigosos pela possibilidade em obstruir a visão para outras perspectivas de igual relevância. Claro que o

conhecimento destas perspectivas nos leva à compreensão da inovação trazida ao órgão, pois que, a cada um deles pode se inferir o ponto central da mudança com seus instrumentos e formas peculiares.

Como exemplo, na perspectiva estratégica, a organização é um sistema inserido em um contexto social, e privilegia-se sua forma de se relacionar com a sociedade, seus produtos e serviços. Trabalha-se a missão, os objetivos e as ações da organização. Em outra vertente, na perspectiva tecnológica, o objetivo imediato é eliminar desperdícios, redistribuir tarefas, enfatizando a divisão do trabalho, a especialização de funções e tipo de tecnologia a ser empregada na produção ou na prestação do serviço. Há outras perspectivas citadas por Motta (2001, p. 73) conforme quadro abaixo:

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL POR TEMAS PRIORITÁRIOS E UNIDADES DE ANÁLISE		
PERSPECTIVA	TEMAS E UNIDADES DE ANÁLISE	
	TEMAS PRIORITÁRIOS DE ANÁLISE	UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISE
ESTRATÉGICA	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisão (interfaces ambientais)
ESTRUTURAL	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e status
TECNOLÓGICA	Sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
HUMANA	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
CULTURAL	Características de singularidade	Valores e hábitos compartilhados

	que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	coletivamente
POLÍTICA	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional – A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.:2001, pág.73.

Assim tentaremos passar ao leitor mais detalhadamente a noção das principais perspectivas citadas por Motta (2001).

2.4.1 – Perspectiva Estratégica:

Para mudar a administração é preciso definir ou redefinir sua missão, aqui se fala de gestão estratégica com missão, valores, análise de ameaças e oportunidades, análise da ambiência interna e externa, pontos fracos e fortes, a associação destes com aqueles para que se vislumbre onde, como e quando mudar.

Inovar nesta perspectiva é privilegiar a forma como a organização interage com a sociedade, seu produto e seu serviço, trabalhar a efetividade junto à eficácia e eficiência.

Nesse modelo a melhoria da comunicação interna e externa é imprescindível, o conhecimento da missão por todos, leva a novas formas de pensar e agir estrategicamente e o aperfeiçoamento do processo decisório.

O agente da mudança deve conhecer bem tal tipo de gestão; conhecer técnicas, formulações estratégicas e as análises das oportunidades e ameaças, e introduzir as noções da gestão estratégica, através de treinamento entre os funcionários da organização.

O processo de pensar estrategicamente inclui a visão do todo, aqui se unem as idéias de Motta (2001) e Aktouf (1996) quanto à necessidade de se entender que nenhuma organização sobrevive sem perceber sua contextualização com o mundo externo e sem

compreender que mínimas decisões podem comportar grandiosos e inesperados efeitos sobre o ambiente exterior, e em ciclo retornar ao ambiente interno da organização.

Esse modelo presume o crescimento com o alcance de resultados na ambiência derivados da capacidade de inovação e adaptação constante, sendo necessário a atenção à comunidade através da conscientização da Missão pelo público interno, da formação um novo aprendizado pela gerência e partícipes do processo (melhorando o caminho para novas oportunidades de ação, examinando novas alternativas, inclusive tomando como referência outras instituições e aprendendo sobre a capacidade de resposta da organização), do favorecimento de soluções preventivas, da introdução do pensamento global, da já tão mencionada interdependência, da instrumentalização dos gerentes para efetuar análises e a ampliação das interações humanas na organização.

O processo decisório nesta perspectiva deve estar impregnado da visão estratégica, não mais puramente racional e baseado em números e dados concretos, mas derivado também de um conteúdo humano, interativo e valorativo.

A decisão estratégica moderna é resultado de um processo técnico, social, humano, político, empírico, não totalmente controlável, mas ajustável.

No contexto atual pensar e decidir estrategicamente significa dizer ao dirigente que ele não é onisciente, nem tampouco onipotente, pois que é incapaz de dominar todas as áreas, todas as informações e muito menos todas as etapas.

A decisão estratégica é repleta de riscos e incertezas, mesmo porque como já dito, o mundo que cerca qualquer decisão é um mundo imperfeito e imprevisível.

Porém se por um lado tem-se o conhecimento de riscos, deve se ter também a mente aberta para a possibilidade de soluções, aos ajustes a qualquer momento, a não se prender e engessar a administração.

Decidir estrategicamente também é interagir, compreendendo que problemas e soluções podem partir de lugares diversos e longínquos dentro de uma organização complexa.

Pode-se perceber que Motta (2001) demonstra preferência por tal modelo, bem como a maioria dos autores contemporâneos, apesar de sempre frisar que é importante a conjunção de várias perspectivas, ainda que se priorize uma ou algumas delas.

Importante, trazer a visão apresentada por Gomes, Dermajorovic e MacDowell (1998), em estudo denominado: **“O Posicionamento Estratégico: Uma abordagem Inovadora para a Administração Pública”**; que, compreendendo a dificuldade de aplicação do modelo de gestão estratégica tradicional no ambiente da administração pública brasileira, traz uma reflexão nova sobre o modelo aqui exposto na administração pública, sendo tal estudo, fruto do trabalho realizado pelos autores junto à Companhia de Saneamento Ambiental do Estado de São Paulo.

Genericamente a administração pública sempre se mostra relutante com qualquer tipo de intervenção inovadora que fuja da questão corretiva ou de melhorias tecnológicas, às vezes até nestas questões.

Tal dificuldade é encontrada em qualquer tipo de intervenção, e sobre qualquer modelo; seja pela rigidez burocrática, seja pela possível desmotivação e desqualificação dos funcionários na maioria do setor público ou pelo ceticismo que impera e emperra a máquina administrativa pública em relação à mudanças em si.

Não importando aqui a denominação usada – posicionamento estratégico, planejamento estratégico ou gestão estratégica – tanto o planejamento quanto a estratégia são necessárias, porém o grande desafio é desencadear tal processo nas organizações públicas,

disseminando a concepção de estratégia, permitindo lidar com a complexidade de uma organização pública.⁹

Detectou-se também, no estudo acima citado, a ocorrência de uma fragmentação nos órgãos governamentais do ambiente em que estão inseridos e das perspectivas de futuro, que pode impedir o atendimento das necessidades da sociedade e do Estado.

Os autores sugerem o trabalho com três vetores para a construção do modelo estratégico dentro de uma organização pública:

- Capacidade – conjunto de habilidades que a organização desenvolveu durante sua existência para lidar com questões que permeiam a maioria de suas atividades.

- Impulsionadores – eventos e tendências que ao longo do tempo vão moldando as organizações que ao longo do tempo vão moldando a instituição e que orientam os caminhos a serem escolhidos e as formas alternativas de alcançá-los.

- Oportunidades – análise das capacidades que precisam ser aperfeiçoadas, as novas áreas de atuação que precisam ser incorporadas com as capacidades existentes e as capacidades não existentes e que precisam ser desenvolvidas.

Todos os elementos acima estão interligados e devem ser examinados conjuntamente.

Enfim, os autores indicam o que denominam posicionamento estratégico como o indicador das condições de atuação da organização em um momento específico, visando as possibilidades e restrições que a própria organização apresenta. Com base nestes indicadores a organização pode decidir qual o melhor caminho a seguir, em face das opções de futuro apontadas, e delinear seu planejamento estratégico na direção acordada.

Talvez a grande contribuição do estudo em tela seja a visão da chamada fragmentação de percepção dos órgãos da administração pública, que a faz perder a

⁹ Aqui o próprio Tribunal de Justiça serviria como exemplo de uma organização pública complexa, com diversos setores, interesses conflitantes, uma malha de atendimento espalhado pelo Estado do Rio de Janeiro inteiro e mais de 20 mil pessoas, direta ou indiretamente que prestam serviços a ele.

capacidade de se auto-avaliar, caminhando solitária e muitas vezes em direção oposta ao verdadeiro interesse dos clientes.

Também interessante foi o trabalho executado pelos consultores na empresa já citada quando questionaram os clientes acerca das expectativas que tinham da empresa, o que gerou duas surpresas importantes: as expectativas de seus clientes eram diferentes da que nos meandros da empresa se imaginava e o interesse dos clientes em serem entrevistados sobre tal expectativa.

Muitas organizações públicas detêm áreas de altíssimo nível de conhecimento e modernidade, mas que se encerram em torno de si próprias e andam desgovernadas em relação ao todo gerando também problemas para a implementação de mudanças dentro da perspectiva estratégica.

O próprio autor desta monografia por vezes se sentiu desafiado a incutir a rigidez dos conceitos de missão, valores, pontos fortes e fracos, metas, objetivos e outros que permeiam tal modelo, e se viu sem poder de unir em torno daquele entendimento o caminho a ser traçado pela área que era responsável.

Questiona-se: como fazer, em uma organização como o Tribunal de Justiça, catorze mil servidores conhecerem a missão da instituição, ou até compreenderem o que é missão, ou no mínimo conhecerem os rumos para onde caminha o Tribunal?

Como melhorar a comunicação não isolando os servidores nas pontas?

Como fazer isso se em menos de quatro anos tivemos pelo menos três missões diferentes apresentadas isoladamente de todo o contexto do modelo de gestão estratégica?

Como gerir estrategicamente os servidores e, logicamente, a organização se a comissão de gestão estratégica no Tribunal de Justiça é formada somente por Desembargadores, que não detêm conhecimento técnico sobre tal modelo e se encontram em posição de suprema autoridade intocável?

Consultores externos?

Esta foi, aparentemente, a resposta encontrada.

Mas qual o alcance desta aliança?

Qual o limite da inovação priorizada na perspectiva estratégica para os consultores dentro de uma organização hierarquizada e extremamente fragmentada como o Poder Judiciário, onde há castas que se encaram sobre duas vertentes: temor reverencial, quando da base para o topo da hierarquia e prepotência hierárquica, quando do topo para a base; seja na relação chefiados-chefia, seja na relação servidor-magistrado, marcada sempre pela lembrança constante da posição de subordinação entre os atores acima citados?

Desafios que esbarram na opinião de todos os doutrinadores já mencionados nesta perspectiva, pois que entendem ser a decisão estratégica parte de um processo amplo, e cujo agente de mudança deve ser extremamente técnico em tal área, até para se perceber como não onipotente e muito menos onisciente.

Talvez, devido a sua estrutura hierarquizada e rígida, os agentes de mudança, junto ao Tribunal de Justiça devessem priorizar a perspectiva que se segue, buscando alterar as relações globais no Tribunal e não setoriais.

2.4.2 – Perspectiva Estrutural:

Vê-se neste modelo a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, ou como um conjunto de normas a serem seguidas pelos funcionários.

O fator de eficácia e eficiência na organização está diretamente ligado às prévias definições das atribuições funcionais.

Como se percebe a hierarquia e todos os corolários dela decorrente aparecem como conceitos mais importantes. A autoridade e a responsabilidade é que definem a ação das

peçoas, e o consentimento e a subordinação é a forma com a qual os membros da organização cumprem suas funções (ação).

Nesta rigidez de hierarquia entende-se absolutamente disfuncional toda e qualquer ação que se distancie das prescrições institucionais.

Motta (2001) usa a expressão "... o que é bom para a organização é o bom para seus membros."

Quanto à questão da mudança sobre o ponto de vista deste modelo, inovar significa: redividir, suprimir e/ou criar setores, departamentos ou unidades de negócio, reformulando linhas de autoridade, eliminando conflitos de hierarquia e redefinindo responsabilidades. Neste caso é importante o acompanhamento das inovações com novos instrumentos de controle e comunicação, além de se ter uma descrição pormenorizada de cada função.

Enfim, se vislumbra diminuir os comportamentos discrepantes através de controles da ação dos funcionários, impondo-lhes limites e dando-lhes consciência destas lidas.

Hoje em dia a estruturação das organizações adquiriu formatos variados e cada vez mais flexíveis, e ao contrário da visão clássica, atualmente a tendência é a redução da distribuição de autoridade e responsabilidade.

No início se insistia na repartição de poder e na hierarquização da autoridade para controlar o comportamento humano, e assim inovar era, dividir, especializar e padronizar o trabalho dando lógica e coerência à estrutura hierárquica, definir de modo formal as unidades de comando e as fronteiras da autoridade, distribuir poder conforme grau de responsabilidade e reforçar o controle formal a fim de sustentar a estrutura da autoridade.

Em uma segunda fase, a estrutura se desvinculava da rigidez formal de normas e regras e se aproximava o máximo do alcance de resultados. Começava a se incentivar formas

mais participativas de gestão, flexibilizando hierarquias, redistribuindo-se poder, reduzindo o impacto do organograma na gerência organizacional. Deste modo surgiam: estruturas com base em projetos ou sistemas, estruturas multifuncionais, departamentos ligados a áreas geográficas ou a objetivos, descentralização de poder e a visão gerencial vinculada a resultados a favorecer a flexibilização na repartição de tarefas.

Ultimamente busca-se adaptar e redesenhar as estruturas de uma organização constantemente, e em níveis mais avançados, já há a virtualização da estrutura.

A virtualidade organizacional independe de formas físicas perceptíveis, unindo-se esforços dispersos no espaço. Tal virtualização organizacional só pode ser concebida através da tecnologia da informação, da automação flexível e do desenho industrial computadorizado.

Vislumbrando o panorama acima traçado as proposições mais freqüentes recomendam: flexibilizar e virtualizar a estrutura.

A fim de flexibilizar uma estrutura se sugere: a construção de uma visão de totalidade, dividir e modular a organização em unidades autônomas independentes, aceitar redundância e duplicação de tarefas originadas pela divisão citada, aproximar a tomada de decisão do local da ação, estruturar com base em equipes de trabalho com polivalência funcional, usar grupos de trabalho temporários, usar formas de comunicação intensiva garantindo a visão global da organização, aceitar ambigüidades nas fronteiras de autoridade e de responsabilidade, reduzir níveis hierárquicos e o número de chefia, dar autonomia aos funcionários no contato com os clientes.

Já quanto à virtualização se sugere: virtualizar escritórios e fábricas, a localização de funcionários, produtos e o tempo e espaço de comunicação, significando, respectivamente, a redução do espaço físico da organização, externalização de funcionários

em telecentros, em casa, em escritórios virtuais, possibilitar e ampliar a customização de produtos, atender 24 horas por dia em qualquer lugar do planeta.

A inovação na estrutura recém proposta pelo tribunal será mais esmiuçada à frente, pois que afetou demasiada e exclusivamente os servidores da atividade meio em detrimento da atividade fim, mais uma vez alimentando a malfadada e dispensável segregação, com a justificativa da necessidade de criação de funções comissionadas de assessores para desembargadores e secretárias para juízes que melhorariam a prestação jurisdicional, atividade fim do Poder Judiciário.

2.4.3 – Perspectiva Tecnológica:

Valorizando a divisão do trabalho, a especialização e o tipo de tecnologia a ser empregada para se chegar ao produto, pode-se explicar a perspectiva em questão.

A maior preocupação é com a racionalidade do processo de produção quanto ao tempo, espaço e custo.

Inovar significa rever a tecnologia empregada e o uso os recursos materiais e intelectuais.

Temos o experto em métodos de produção e de tecnologias alternativas como o ideal agente de mudança.

Para inovar é necessário, por corolário, rever os processos de trabalho, separando e conhecendo uma por uma cada tarefa, com o objetivo de reduzir a fadiga no trabalho, diminuir o retrabalho e eliminar desperdícios e por fim alcançando maior qualidade e eficiência na produção.

Como exemplos destes modelos teríamos os modismos da reengenharia, qualidade total e atualmente a gestão por processos e a gestão da informação. Os primeiros trouxeram tecnologias modernas ao processo de trabalho.

Focar o processo como meio de modernizar e inovar significa intervir no processo que gera o produto, intervir na tecnologia, nas pessoas, em equipamentos, instalações e estrutura.

Outrora, o que importava era a produção e não o processo de produzir, hoje meio e fim se integram e é com processo que se atinge a variação do produto.

A reengenharia e a qualidade, usadas acima como exemplos desta perspectiva, pregaram a simplificação e flexibilização dos processos, conhecendo toda a cadeia deste, questionando o porquê de cada etapa e da sua execução, eliminando tarefas, aumentando a produtividade, projetando novos processos ligados ao produto, ao serviço e ao cliente e estabelecendo ideais de desempenho para cada fase do processo.

Também focando a informação, inovar é projetar e manter um nível de informações adequado ao melhor uso de insumos e visando facilitar a ação e o desenvolvimento das pessoas.

Atualmente a revolução no uso da informação decorrente das tecnologias modernas que chegam cada vez mais rápido ao cliente e às organizações, alteram a vida administrativa, e devem ser usadas em prol da melhoria do uso da informação para a tomada de decisão, para a destruição de confidencialidades pueris, da hierarquia e das barreiras geográficas, para a eliminação de intermediários na transmissão de dados, para a criação da divulgação em tempo real ou mais instantânea das informações e para melhorar a apresentação de dados.

Informações, principalmente nos dias de hoje, são dados com relevância e propósito e que constituem recursos fundamentais do processo produtivo.

Talvez, nesta perspectiva o que se deve atentar é que com a chegada da comunicação eletrônica moderna o contato entre as pessoas diminuiu, e nesta redução perdeu-se o impacto das reações entre as pessoas que interagem. Deste modo não se deve perder de

vista que as interações humanas são fontes indispensáveis de aprendizado e comunicação, pois que trazem as reações emotivas já citadas e a provocação de debates e idéias.

No fecho da perspectiva e mais uma vez ressaltando a importância da visão estratégica, Motta (2001), nos alerta que a perspectiva tecnológica quanto à implantação de tecnologias e de sistemas de informação são simples, mas difíceis de servir aos gestores, não devendo esta visão inibir ou dispensar a estratégica, pois a decisão é sempre estratégia e a informação é um instrumento ou componente do sistema produtivo.

2.4.4 – Perspectiva Humana:

Tal perspectiva vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos.

O que aqui se valora são os objetivos e a auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais e a organização informal, assim se resalta os fatores de motivação, liderança.

A formalidade e a hierarquia são vistas como origens de frustrações e ressentimentos entre as pessoas.

Inovar sob essa ótica é alterar atitudes, comportamentos e forma de participação dos funcionários. Motivação, liderança, distribuição de poder, reconstrução do sistema de recompensas, de carreira e de aperfeiçoamento pessoal. Transformar a organização é intervir nos sistemas de carreira e capacitação, inovando nos subsistemas de carreiras, remuneração, capacitação e de avaliação de competências e resultados.

O agente da mudança deve ter habilidades em trabalhos de intervenção grupal e ter conhecimento técnico ligado à área de gestão de pessoas.

Não há como passar ao largo que o motivo de diferenciação entre as empresas e organizações públicas passa pela qualidade do seu quadro humano, em um mundo de uniformidade tecnológica e competitividade.

Melhorar a produção e alcançar qualidade é preocupar-se com a satisfação e desenvolvimento dos funcionários, pois que eles são os fornecedores de habilidades, conhecimentos e experiências tão necessários para o crescimento organizacional.

A gerência do então chamado recursos humanos, terminologia esta rechaçada por Aktouf (1996) em razão de sua conotação materialista, iniciou-se como uma simples função de registro, que posteriormente, em razão do surgimento de leis trabalhistas, foi acrescida de funções legais, posteriormente, surgiram outras funções, como a de seleção, planejamento de carreira, classificação de cargos, treinamento e etc...

Hoje em dia, fala-se em gestão de pessoas, dando aos indivíduos que formam a organização, singularidade. Atualmente também a tendência é descentralizar as diversas funções que com o tempo foram anexadas à então gestão de recursos humanos para todos os dirigentes.

Modernamente se dividem as funções da área de gestão de pessoas em dois sistemas; o sistema de carreira e o sistema de capacitação, neles inseridos subsistemas de carreiras, remuneração, capacitação e de avaliação de competências e resultados.

Para transformar a organização, então, se faz necessário que se compreenda a multidisciplinariedade, isto é, pessoas com habilidades múltiplas, capazes de transitar na instituição buscando saberes e se relacionado em equipes multiprofissionais capazes de, dentro de uma visão sistêmica, levar à organização ao progresso e ao crescimento.

Quanto aos sistemas e subsistemas acima se deve realçar que:

- não se deve estipular definições rígidas de cargos quanto a conhecimentos e habilidades correspondentes, pois que cerceiam o indivíduo e desestimulam a criatividade.

- os subsistemas de remuneração ou retribuição, quando mal concebidos geram conflitos, desconfortos, ressentimentos e rivalidades, reduzindo a vontade de contribuir e

danificando a cooperação, assim Motta (2001) explicita que: “... critérios de retribuição devem receber atenção prioritária em qualquer inovação organizacional.”

- no desenvolvimento individual moderno, quanto à capacitação, há uma transferência de poder ao indivíduo na decisão sobre seu próprio desenvolver. O funcionário se transforma em parceiro da empresa ao traçar seu próprio caminho de conhecimento e de busca do saber. Não havendo imposição por determinado caminho de conhecimento obtém-se um funcionário motivado por sua própria escolha.

Veremos posteriormente, com mais foco às inovações trazidas para a área humana do Tribunal, principalmente ao que diz respeito à atividade administrativa (atividade meio) e como se encontram os sistemas de carreira e capacitação e seus respectivos subsistemas.

2.4.5 – Perspectiva Cultural:

Para a perspectiva cultural, a organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivos e este conjunto é que a singulariza frente a outras organizações.

Contrariamente à perspectiva humana, a cultural realça a coletividade e, portanto, hábitos individuais não incorporados pela organização como um todo, não são reconhecidos.

As expressões culturais das organizações podem ser verificadas em várias facetas da mesma, seja na estrutura, seja na autoridade, em reuniões, na forma de comunicação, tecnologia e etc...

Inovar significa, nesta visão, a busca de um novo sentido de identidade na coletividade e se faz através da mudança de valores, crenças, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.

Mais do que em outras perspectivas, o treinamento é fundamental para internalizar os novos valores que levam à mudança da coletividade.

Deve se ter cuidado, devido à amplitude desta perspectiva e seu alcance, para não usá-la como justificativa residual para ineficiências administrativas ou fracassos nas mudanças.

No passado havia o questionamento sobre a utilização de tecnologias administrativas oriundas de ambientes culturais diferenciados poderiam ser importadas para outras organizações com ambientes culturais diferenciados.

Tal controvérsia teve sua razão de ser sob a ótica de que o processo empresarial ou o crescimento e a modernização de uma organização estava intrinsecamente ligada ao desenvolvimento sócio-cultural daquela organização, sendo sua consequência e não causa.

Três correntes trabalharam o questionamento mencionado.

A primeira corrente entendia que toda racionalidade administrativa poderia ser importada ou exportada à outra organização sem qualquer preocupação com as diferenças culturais entre uma e outra, pois se cria na validade universal das tecnologias administrativas e na capacidade de adaptação das pessoas.

A segunda corrente, ao contrário, entendia que as tecnologias administrativas eram não-implantáveis em contextos sociais diferentes, por serem produtos de um contexto próprio, com significado histórico e alcançado somente com o tempo e o desenvolvimento ocorrido em determinado corpo.

Por fim, a última corrente; que reacendeu a questão cultural como fator a ser observado na inovação organizacional, entendia que a importação/exportação das técnicas administrativas deviam ser inseridas em organizações de contextos diversificados daquelas onde foram geradas, desde que ajustada às novas condições.

Como já mencionado, a mudança na prática referencia-se na identidade da organização (história, valores, significados coletivos). Deve-se procurar compreender mitos, tradições, crenças, histórias, pois que eles geram vínculos entre as pessoas e o sentido de pertencer.

Mudar a cultura é reconstruir singularidade e novos símbolos. É reunir o coletivo em torno de uma nova identidade, de novos valores.

A cultura oferece um senso de coerência a direcionar toda a organização.

Não podemos olvidar a questão da pluralidade de subculturas dentro das organizações que não necessariamente formam um ambiente cultural coeso, sejam por estarem ligados a unidades diferentes, seja porque fazem parte de um contexto social externo à empresa, e até pela existência de fatores de privilégio e segregação alimentados pela própria organização.

Outro cuidado que deve ser observado é a dissolução da identidade cultural de uma organização, por vezes oriundas de inovações tecnológicas, que criam um distanciamento entre as pessoas¹⁰ criando a figura do que se pode chamar de órfãos organizacionais, pois surgirão as sensações de vazio inter-relacional, insegurança, alienação e abandono e de vulnerabilidade¹¹.

A partir desta perspectiva a inovação ganha noções de que a cultura é aprendida e dinâmica, dando aos agentes da mudança indícios para tratarem a inovação organizacional com sensibilidade para conhecer outras formas de se proceder, eliminando preconceitos, com tolerância para aceitar diferenças e entender que a cultura está sempre em transformação.

¹⁰ Vimos na perspectiva tecnológica que as inovações nas telecomunicações e na tecnologia da informação, geraram a virtualização de algumas organizações afastando os elementos humanos entre si, e advertimos que não se pode substituir o contato entre as pessoas, pois que se perdem discussões, reações, embates, debates preciosos para a vida de uma organização.

¹¹ Pessoalmente, pude verificar tal fato em modo micro, em uma pequena empresa de revelações fotográficas, que tinha seu próprio sistema de coleta dos materiais e que ao se modernizar, de certo modo terceirizando sua coleta, propiciou a transformação dos antigos empregados em autônomos, isolando-os, não havendo mais a preocupação com problemas dos *couriers*, e em pouco tempo perdeu-se a noção de pertencer, de lealdade e as rotas de coleta que eram feitas até então por aquela empresa foram repassadas ao concorrente.

Enfim, gestores de mudança devem atentar para os ajustes das tecnologias administrativas durante todas as etapas do processo de inovação.

2.4.6 – Perspectiva Política:

Na perspectiva política a organização é vista como um sistema de poder onde a disputa por influência na tomada de decisões é procurada por grupos ou indivíduos.

Funcionários têm interesses em carreiras, cargos e até em posição de destaques na organização, fazendo com que busquem maior espaço para maximizar e conservar seus recursos de poder. Como esses recursos são limitados dentro da organização se dá início a uma disputa de poder de natureza política.

Mudar nesta perspectiva é provocar a redistribuição de poder satisfazendo novas formas de ação.

Como os interesses políticos são grandes, o agente de mudança deve ser preferencialmente externo à organização para que não possa se beneficiar de ganhos de poder que possam surgir com as inovações, e, portanto, sem interesse direto na redistribuição de prioridades de ação.

As mudanças que visam maior equidade na distribuição de poder atingem a ampliação do acesso às informações, a melhoria das comunicações internas, a criação de formas participativas de gestão e critérios mais claros de distribuição e concentração de poder.

Outra tarefa importante do agente de mudanças é a de apaziguar conflitos e de negociação interna.

No início o poder era elitista e seguiu o concebido pela estrutura hierárquica formal da organização. Era o poder institucionalizado, concentrado no topo e a sua única fonte era a autoridade. Por esta visão mudar era alterar a estrutura formal e alterar a forma de agir daqueles que ocupavam os cargos de topo.

Posteriormente surgiu o poder pluralista distribuído de forma desigual entre indivíduos e grupos. Assim, se enxergava diversas fontes de poder não somente oriundas dos cargos, da autoridade, mas referentes à detenção de informações, conhecimento, tecnologia, controle de alguma etapa do processo decisório e etc...

O poder deste modo se altera com o tempo e o espaço, dependente das variações na distribuição dos recursos acima.

Esta visão acrescentou ao poder uma dimensão estratégica e de planejamento para se alcançar resultados, pois a mudança é o rearranjo dos variados recursos de poder existentes em uma organização, seja no acesso, seja no uso.

Modernamente, para transformar a organização sob esta ótica enfatiza-se a solução de conflitos grupais, a negociação, a formação de grupos de decisão, a transparência nas comunicações e a revisão dos conceitos de autoridade e liderança.

Necessário se faz saber que conflitos de poder são naturais dentro de uma organização e as intervenções devem buscar a solução dos conflitos, formas de ceder e negociar dimensões aceitáveis, para posteriormente buscar convergências e integração.

Outra forma de harmonizar o ambiente é, como já dito, investir na participação como prática a ser evidenciada na organização diluindo o poder entre grupos multidisciplinares, evitando a caracterização de vencedores ou vencidos.

Finalmente, resta falar em liderança, que nesta perspectiva deve ser encarada como um processo social, pois o verdadeiro poder do líder encontra-se em grande parte no grupo. A verdade é que o uso efetivo do poder se baseia menos na autoridade, em ordens e mais nos recursos dos liderados. O líder investe no poder dos liderados. Utilizando menos coerção e mais consenso.

2.4.7 – Modelos/Perspectivas: Visão Sistêmica

Deve se retornar a importância de não se restringir perspectivas quando se quer inovar, assim como as políticas de inovação são contextualizadas na sociedade do conhecimento, uma abordagem sistemática desta natureza remete-nos não somente para a inovação tecnológica, mas também para a renovação das competências dos produtores de conhecimento - os recursos humanos - e para as questões ligadas à inovação organizacional.

Tecnologia! A inovação não dependerá exclusivamente dela, pois que insuficiente na transformação para o futuro. O sucesso se fará com a conjugação da tecnologia, de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas. (Motta, 2001). A inovação organizacional ainda que sob perspectivas primordiais tecnológicas, financeiras ou quaisquer outras, deve necessariamente passar pelo desenvolvimento das pessoas na organização, podendo ser este desenvolvimento entendido pela citação abaixo:

Desenvolver pessoas significa não domesticar, amestrar ou treinar indivíduos para o melhor desempenho em seu posto de trabalho, mas possibilitar a mais plena manifestação do potencial de crescimento e realização que uma pessoa seja capaz no desempenho de seu papel, profissional, social e pessoal. (MATOS, 1982).

Já a nova gestão pública, vista de modo geral, como administração pública inovadora, não se resume a um ou dois componentes, mas a inter-relação de diversos como: serviços de alta qualidade com a valorização pelos cidadãos, aumento da autonomia dos gestores públicos e de controles respectivos, premiação de organizações e indivíduos com base no cumprimento de metas, disponibilização de recursos humanos e tecnológicos necessários aos gestores em relação ao cumprimento de suas tarefas, com reconhecimento das virtudes da competição, mantendo uma atitude aberta a respeito de quais, propósitos públicos devem ser desempenhados pelo setor privado, e não pelo setor público. (Boris, 1995).

Assim, mais uma vez, a doutrina nos mostra o caminho da pluralidade de perspectivas a serem atendidas quando da inovação organizacional.

Confirmando a assertiva da necessidade de pluralidade de perspectivas quando da inovação organizacional, segue ainda as lições de Motta (2001), quando nos afirma que a mudança é multifacetada e multidisciplinar, e que reconhecer as vantagens e desvantagens de cada foco, cada perspectiva é valorizar a interdisciplinaridade incentivando o usufruto de modelos e a não-supervalorização de qualquer um deles. Isolar apenas uma ou duas perspectivas nas mudanças, limitam-nas e as radicalizam.

Recentemente, mais precisamente na Edição de Setembro/Outubro de 2004, a Revista Management, especializada em administração, em reportagem baseada em estudo realizado pela firma de consultoria Bain & Company, com vinte e uma empresas consideradas de alto desempenho e que realizaram mudanças e se reinventaram com sucesso, atingindo valorização de 250% em média de suas ações, após as inovações, apontou o tripé dimensional ou de perspectivas, como já tratamos, responsável pelo sucesso das transformações.

As três dimensões ou perspectivas que formam o tripé segundo a pesquisa e a revista são: Financeira, Estratégica e Pessoal.

Tal estudo provou que realmente não é possível inovar realmente observando-se ou interferindo em apenas uma dimensão, pelo contrário, é necessário somar esforços nas três frentes acima citadas pelo menos.

Outro resultado da pesquisa é a de que as possibilidades de êxito nas mudanças organizacionais aumentam se estas três áreas (financeira, estratégica e pessoal) forem transformadas simultaneamente e de forma rápida.

Sobre a rapidez da mudança o estudo ainda cita o período de menos de vinte meses para o maior êxito nas mudanças radicais.

As empresas estudadas em vez de apostarem na elaboração de práticas comuns de mudança, deslocaram o foco da organização para os resultados e sem perder de vista que, principalmente, em empresas em dificuldades ou que estão prestes a serem alcançadas por mudanças, visaram a motivação dos funcionários, com a recuperação do moral corporativo, recorrendo a discursos, eventos, incentivos com objetivo definido, o que, como consequência elevou o ânimo dos executivos e colaboradores.

Ao analisar cada uma das vertentes o estudo identificou também as práticas mais comuns e eficientes em cada uma delas. Assim:

- na perspectiva financeira - reforçar o balanço financeiro e a situação do caixa, isto é, estabilizar o fluxo de caixa e fortalecer o balanço financeiro da empresa, pois sabendo exatamente com quanto se tem e com quanto podem contar, os dirigentes podem dedicar-se a estabelecer metas financeiras realistas e ações que podem ser medidas corretamente revelando se o rumo está correto.

- na perspectiva estratégica – desenvolver uma estratégia clara e convincente, comunicando-a em sua essência. Deve-se também substituir os executivos incompatíveis com a nova estratégia, uma vez que nem a melhor estratégia pode se sustentar se faltar capacidade gerencial qualificada, adequação da gerência aos novos padrões ou ausência de comprometimento dos altos executivos com o novo rumo da companhia. Ao contrário do que possa parecer, se por um lado o estudo indica a substituição dos altos gerentes, indica também que se deve ter muito cuidado com medidas radicais das demissões em massa ou *downsizing* constante.

- na perspectiva pessoal – dedicar atenção ao moral dos funcionários, fazer da organização um lugar no qual as pessoas gostem de trabalhar, demonstrar a importância da honestidade e a exigi-la em todos os níveis, transmitir mensagens claras e firmes aos colaboradores reiteradamente. Recuperar a dignidade e o vigor da organização e sua cultura,

esclarecer aos funcionários quais são os principais fatores de sucesso e celebrar com eles as conquistas e reconhecer funcionários inovadores e de alto desempenho, livrando-se por consequência dos ineficientes.

Finalmente, deve se esclarecer que o estudo foi realizado com empresas de portes e estrutura distintos, algumas buscando na inovação a sobrevivência à desaceleração do crescimento e até a falência, outras visando a redefinição de sua atividade. Todas, porém, evitaram o erro maior em um processo de transformação organizacional: não agir no tempo, nos focos e na profundidade necessária.

2.5 – Planejando a Mudança: Processo e Velocidade

A mudança é uma decisão. Assim, quando se decide por transformar a organização, está se acelerando a desconstrução da realidade até então construída, e a desarticulação natural da organização.

Como toda decisão, a mudança visa a um objetivo, verifica alternativas, analisa dados e informações, e enfrenta todos os problemas comuns à tomada de decisões.

Porém, a decisão da mudança, por alterar o *status quo* e por defrontar os valores até então praticados com os novos trazidos pela transformação organizacional, expõe as fragilidades da organização, mexe com vaidades, interesses, e aflora emoções antes não conhecidas.

Como já foi dito, ao se falar em perfeição, uma situação exitosa dentro de uma instituição pode levar ao comodismo, ao estabelecimento daquela realidade, fazendo com que a organização tenda a preservar sua rotina. Isto ocorre, e com bastante sentido, por que os gestores temem perder a base que os levou ao sucesso.

Eleva-se sob os argumentos acima, a necessidade de decisão e métodos próprios para se lidar com a inovação organizacional, afinal se a própria rotina de uma organização

exige grande esforço de coordenação e mobilização, o processo de mudança, por fazer emergir as contradições técnicas e humana entre o passado, o presente e o que se vislumbra como futuro, exige muito mais.

Este processo de mudança necessita de se aferir dimensões temporais ou a velocidade que se quer para implantar novidades.

2.5.1 – Radicalismo

A reconstrução total e rápida da organização e alterações drásticas no *status quo* geram desenvolvimento. É nisto que crêem os agentes de mudança que entendem o radicalismo como usam o radicalismo como processo para transformar a organização.

Radicalizar é exceder, desconstruir e romper de forma brusca.

A princípio toda mudança radical traz desenvolvimento, mas para que se justifique uma alteração significativa na organização é necessário se ter uma percepção de graves problemas organizacionais ou uma visão péssima de futuro, por isso os defensores do radicalismo, como opção para inovar, acentuam potencialidades de crise, obsolescência tecnológica e administrativo, bem como a insatisfação humana.

O radicalismo contemporâneo chegou às organizações através de modelos ideais (ex.: reengenharia) que favoreciam a idéia da mudança radical a fim de reagir à crises e implantar novas tecnologias e maneiras de pensar e agir.

Não se pode esquecer que a mudança radical é ameaçadora e causam surpresas e resistências, pois deixam claro o descontentamento com as práticas atuais da organização, por isso também devemos atentar que os agentes de mudança devem ser externos à empresa e que a participação dos funcionários tende a ser reduzida.

As inovações radicais exigem mais atenção com o contexto político e com novas formas de agregação e articulação de interesse, e menos atenção a grande quantidade de dados que justifiquem a mudança.

2.5.2 – Incrementalismo

Incrementalismo significa pequenas modificações em algumas partes da organização e em suas relações externas.

Ao contrário do radicalismo, o incrementalismo evita intervenções bruscas, mas nem por isso deve ser confundido com conformação.

A idéia da continuidade na mudança requer o exame crítico das práticas administrativas atualmente usadas na organização para não destruir o desejável ou rejeitar alterações baseadas em informações preliminares, a fim de não se ameaçar despropositadamente a instituição e de se dar chance as pessoas de participarem e compreenderem o processo de inovação.

Evolucionária e progressiva, assim é a mudança no processo incremental.

A mudança deve ser vista como prática constante, e não como rupturas periódicas, ela é cumulativa e ocorre, ou pelo menos deve ocorrer, no cotidiano por meio de inúmeras alterações no contexto existente.

As organizações estão em transformação permanente através da inovação, e a inovação surge em meio a descontinuidades e tensões, conflitos e contradições, avanços e recuos, afinal oportunidades não aguardam mudanças radicais.

As vantagens do processo incremental são a continuidade que permite tratar as inovações como prática corrente na organização, a totalidade; isto é, a visão do todo, o aprendizado e a solução de conflitos.

O processo incremental de mudança é bem mais fácil de se implementar, pois se controla melhor seu desenvolvimento e se enfrenta menores resistências.

As rupturas violentas violam valores, agridem interesses, geram mais receios e resistências, e quanto mais resistência mais esforço para mudar.

No fim, o que importa é elevar a conscientização da necessidade de inovar e fazer as organizações vulneráveis e despertas para mudanças.

2.6 – Criatividade

Reconhecida pelos autores Motta (2001) e Aktouf (1996) como de fundamental importância para a transformação organizacional.¹²

Assim a entendem os doutrinadores acima citados:

- Criatividade é gerar novas idéias, e a inovação é torná-la útil.
- A criatividade só pode ser reconhecida se aplicada.
- A criatividade pode ser ensinada.
- A criatividade não é uma questão de geração espontânea.
- Todos os tipos de idéias devem ser ouvidas e jamais descartadas antecipadamente, sejam por informações de primeira mão ou conhecimentos tradicionais.
- Idéias novas não podem ser analisadas por padrões convencionais.
- Idéias aparentemente absurdas podem nos dar uma visão melhor dos problemas e de possíveis soluções.
- A criatividade pode ser produto de métodos racionais, sistemáticos, lógicos e lineares, quanto de métodos intuitivos, ilógicos e irracionais.
- Grandes inovações surgiram da união de um esforço lógico aliado a uma base intuitiva.

¹² Resolvemos citar ensinamentos conjuntos sobre criatividade na organização expondo-os como itens a fim de ter uma melhor compreensão sobre o tema; sem, no entanto, torná-lo exaustivo, pois que ao estudo desta monografia abordar deste modo tal assunto nos parece mais adequado.

- A criatividade é um recurso inerente a todas as pessoas.
- A criatividade sugere originalidade e a fuga do pensamento comum.
- A criatividade depende de um clima organizacional propenso para que possa ser disseminada.

- Ambientes de comunicações francas, autênticas, e de livre circulação de idéias são os mais propensos para a criatividade e a inovação.

- Comportamentos típicos de autoproteção em relação à inovações geram menor desenvolvimento de atitudes criativas e inovações.

Enfim, por ser a criatividade fator determinante para o crescimento e melhoria das instituições e organizações, como dar às organizações ambientes que estimulem a criatividade e quais as barreiras à ela?

As pesquisadoras Bruno-Faria e Alencar, respondem a esta pergunta em artigo datado de 1996 e publicado na Revista de Administração da Universidade de São Paulo:

a) Estímulos à Criatividade:

- Ambiente físico – espaço físico para as pessoas, espaço para o material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio, temperatura adequada.

- Comunicação – canais de comunicação que gerem democratização das informações, fazendo com que estas sejam claras, objetivas e de acesso geral, inclusive com outras instituições.

- Desafios – tarefas que desafiem o funcionário em seu espírito criativo, missões que possam trazer realização, tornando o trabalho importante.

- Estrutura organizacional – redução dos níveis hierárquicos, flexibilização das normas e das subordinações, desburocratização dos processos de trabalho e descentralização.

- Liberdade e autonomia – poder agir diferentemente de seus colegas e chefes, decidir sobre a melhor forma de realizar seu trabalho, avocar e compreender a responsabilidade referente ao próprio trabalho.

- Participação – valorização da iniciativa, maior poder de decisão em sua área de atuação, e de forma geral sobre os rumos da organização, sentir-se fazendo parte dos rumos da instituição com a democratização das tomadas de decisão sobre os problemas da empresa ou organização estimulando o potencial criativo dos funcionários.

- Recursos tecnológicos e materiais – materiais, equipamentos, recursos financeiros que facilitem o processo de trabalho e a implementação e surgimento de novas idéias.

- Salários e Benefícios – remuneração adequada, uma consistente política de benefícios, e um sistema de recompensas estimulando o processo de produção e implementação de idéias inovadoras.

- Suporte da chefia – postura de receptividade, flexibilidade e aceitação, respeito a opiniões divergentes.

- Suporte do grupo de trabalho – relacionamento interpessoal estimulante, e favorável, troca de experiências, diálogo, espaço para descontração e alegria, tirar do trabalho o peso de um fardo.

- Suporte organizacional – reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos geradores de ações inovadoras, planejamento e definição de metas, cultura organizacional voltada para a inovação.

- Treinamento – capacitação e treinamento dos funcionários, desenvolvendo neles o potencial criador, gerando alternativas para soluções dos problemas, preparando-os para a construção de uma organização em constante processo de inovação.

b) Barreiras à criatividade:

- Ambiente físico – ausência de local para guardar material de trabalho, espaço físico insuficiente para o número de empregados, ruídos, calor, iluminação deficiente, e outras características desfavoráveis ao processo de inovação.

- Características da chefia – chefes que não ouvem seus funcionários, não valorizam suas idéias, e produções, não aceitem idéias novas ou as rejeitem de plano, não estimulam a criatividade, que se mantenham distantes dos funcionários e que não estabeleçam metas a serem seguidas.

- Características da tarefa – tarefas repetitivas e excessivamente rotineiras, ausência de desafios.

- Comunicação – dificuldade no acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que impossibilitem a sua democratização.

- Cultura organizacional – não aceitar opiniões diferentes, não assumir riscos, medo de errar que reforça o medo da mudança, desvalorização de idéias inovadoras e criativas, rigidez e acomodação.

- Estrutura organizacional – rígida, burocrática, autoritária, normas inflexíveis, sistema de punição severo, organização hermética, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias, centralização do poder decisório, falta de diretrizes claras.

- Falta de liberdade e autonomia – só poder agir segundo as determinações ou normas, ausência de liberdade na tomada de decisões, impossibilidade de questionar as ordens dadas, falta de liberdade em por em prática inovações.

- Falta de recursos tecnológicos e materiais – ausência ou carência de recursos materiais ou equipamentos dificultando a execução do trabalho e a própria implementação das mudanças.

- Falta de treinamento – ausência ou insuficiência de treinamentos e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades próprias ao desempenho de suas funções e a soluções criativas para o enfrentamento dos problemas.

- Influências político-administrativas – mudanças constantes no sistema político-administrativo, gerando insegurança, alterando e redirecionando metas e objetivos da organização e ingerências políticas desestimulando a criatividade.

- Relações interpessoais – falta de diálogo, inexistência ou carência de atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não-aceitação de novas idéias entre colegas de trabalho e conflitos.

- Salário e benefícios – baixa remuneração e sistema retributivo injusto e desestimulante, ausência de incentivos e recompensas a geração de idéias inovadoras.

- Volume de serviços – excesso de atividades, falta de funcionários, intensa pressão do tempo.

2.7 – Inovação – Praticando a idéia nova

Como já dissemos; objetivar a perfeição é na verdade buscar a melhoria crescente. É um eterno desenvolver.

Inventar e criar não significa necessariamente mudar. Mudar é pôr a criação e a invenção em prática, seja de modo negativo ou positivo, sendo que a inovação refere-se a uma mudança benéfica, não se pode crer em inovação que não vise deliberadamente à melhoria, a solução de problemas e o desenvolvimento da organização.

A inovação geralmente altera de modo significativo os produtos, serviços, valores, e ações das organizações, através de um processo sistematizado e complexo, por vezes imprevisível e pouco controlável, pois pequenas mudanças podem gerar grandes rupturas, ou serem causas de conseqüências não planejadas.

Por ser complexa, assim como também são as organizações, buscar modelos mágicos e simplistas não levam ao sucesso da organização, pois a inovação necessita de um entendimento sistêmico organizacional, interações com o ambiente interno e suas correspondências externas.

Mais uma vez reforçamos a imperiosa necessidade de não se restringir perspectivas e modelos, mesmo que, normalmente, a primeira vista se note mais facilmente as dimensões técnicas.

O processo de inovação é um processo decisório e gerencial que necessita de apoio, e de uma capacidade gerencial própria para motivar, criar recursos e superar obstáculos. Processo esse que é interativo, intuitivo e racional, como todo processo de tomada de decisão.

Apesar da inovação exigir uma maior habilidade gerencial, o processo não pode ser de exclusiva responsabilidade dos gerentes, ainda que possa se presumir que as organizações possa ser alteradas, exclusivamente, de acordo com os interesses dos dirigentes, ou daqueles que conduzem o processo; pois quando isto ocorre, normalmente, está a se encobrir sob o manto da inovação, o verdadeiro desejo dos gestores em mudar para manter o *status quo*.

Por vezes, a atração pela modernidade, pelo novo, pode sugerir que o processo de inovação é de fácil condução, mas este processo depende tanto do preparo no projeto quanto de despertar a criatividade, motivar pessoas, eliminar temores e diminuir as incertezas e os riscos de se enfrentar um processo que pode se apresentar conflitivo.

Esses conflitos são gerados muitas vezes por que o processo de mudança, ao mesmo tempo em que, danifica, constrói. E para minorar estes conflitos o condutor da mudança deve buscar consenso, usar de persuasão, unir interesses, buscar apoio e motivação.

O condutor da mudança deve gerenciar a realidade e a expectativa de uma nova ordem, necessita assim compreender o contexto por onde se passa e passará a mudança e gerir recursos e capacidades humanas e técnicas, em busca da superação de resistências.

2.8 – Lidando com Resistências

Hoje há uma grande preocupação com a questão da oposição às mudanças, principalmente por parte daqueles que se entendem a mudança como um processo que se deva basear no consenso.

Logicamente, como em um passado administrativo recente, para aqueles que, não viam e ainda não vêem a inovação como fator fundamental para a crescente melhoria da organização e para aqueles que crêem que podem sufocar as oposições com coerção e imposições por se tratar de insubordinação facilmente reprimida, não têm motivos para entender ou considerar a oposição à mudança como tema importante de gestão.

É óbvio que ao se vislumbrar, limitadamente, a eficiência como resultado de disciplina e esforço, todo equívoco no processo de inovação se explica pela ineficiência, indolência e ignorância dos funcionários ou inadequação tecnológica, assim para se eliminar resistências basta submeter as pessoas à nova ordem.

Outra visão limitada e focada no ser humano no trabalho é a de que a resistência é uma questão de gosto pessoal, comodismo ou apego às condições existentes, e para ultrapassá-las basta transigir em pequenas questões, dialogar e explicar.

Nos dias de hoje a resistência se insere nas dimensões do interesse organizacional, estão presentes em todas as decisões, e são notadas no uso de recursos organizacionais para se opor, bloquear, retardar e propor alternativas.

Para Motta (2001) diferentemente do entendimento esposado por Aktouf (1996), a resistência é algo tão natural quanto a própria mudança.

No entanto, ao se assumir a inovação como fator de progresso, a questão da resistência ganha novo contexto no estudo da gestão, assim como, com o avanço na democratização das relações sociais no trabalho, a resistência é vista como fonte de crítica (leia-se pensamentos diversos e prática da tensão com as perspectivas alheias), de criatividade e de melhor uso das capacidades humanas.

Motta (2001) prossegue afirmando que se considerar a resistência natural e por vezes positivas, não conduz à aceitá-la pura e simplesmente, pois se a mudança é necessária ao progresso, a resistência é o seu impedimento e, como tal, deve ser ultrapassada.

Grande parte das resistências se funda em percepções individuais e suas origens mais comuns, segundo Motta (2001) são:

- Receio do futuro, pois o desconhecimento sobre o que está por vir, causa insegurança, assim como o passo ao desconhecido e o abandono ao que lhe é familiar, conhecido e já experimentado.
- Recusa ao ônus da transição, pois se a mudança visa a crescente melhoria, o processo que leva à melhoria (processo de inovação) passa por caminhos difíceis, tortuosos e conflituos, reacendendo oposições, além de demonstrarem incapacidades técnicas e incompetências individuais. Posto isto, visualiza-se alterações no sistema de perdas e ganhos, principalmente quando se altera a estrutura de poder, surgindo daí a insegurança e comportamentos de resistência. Normalmente, onde há uma estrutura burocrática existe interesse em sua preservação, bem como onde os funcionários e chefes super valorizam suas atividades.
- Acomodação ao status funcional, pois à medida que as pessoas permanecem e se progridem na instituição, mais se apegam a conquistas e recursos de poder, como: estabilidade, renda, poder, prestígio e até menor pressão no

trabalho. Como a mudança, principalmente as radicais, geram perdas substanciais destes recursos, pois que os diluem na organização, surge resistências para que se evite tal fato.

- Receio do passado, experiências traumáticas de mudança no passado na organização, geram bloqueios à novas intervenções, tornando cínicas as pessoas em relação às mudanças.

2.8.1 – Congruência e Incongruência: Aceitação e Rejeição da Novidade

Normalmente, as inovações são aceitas quando há a compreensão de que a alteração proposta trará em mesmo grau no futuro uma satisfação relativa.

Ao ceder e consentir, os funcionários retêm em si uma parcela de perda e tendem a reagir através de diversas manifestações: resistem, se marginalizam, se revoltam, tornam-se ressentidos ou mesmo apáticos.

Deste modo, examinar as formas de resistências e aceitação da mudança pelo grau de congruência ou de incongruência da pessoa com a organização em que trabalha, pois o grau de congruência não se relaciona unilateralmente com a rejeição ou aceitação da mudança. A congruência refere-se à consonância dos valores individuais com os organizacionais e a incongruência com a dissonância ou discrepância entre esses valores.

2.8.1.1 - Congruência

Ser congruente é integrar-se com a organização e transformar a própria personalidade, presumindo a identificação do indivíduo com os valores, missão e políticas praticadas pela organização. O funcionário congruente julga que as atuais diretrizes e práticas de trabalho são as melhores possíveis e as mais apropriadas à coletividade.

A lógica congruência gera uma melhor e maior internalização de ações propostas pela organização, bem como um sentido de fortalecer, consentir, reconhecer, sem muita vontade de mudar, de inovar e sim de se manter o *status quo*. Trata-se, em princípio, de pessoas pouco favoráveis á transformação organizacional.

Porém, a maioria destas pessoas tende a estar próxima do topo da organização ou constituir o grupo de dirigentes; e, portanto, não podem ser considerados resistentes, pois que incentivam a inovação, desde que não afete seus direitos e privilégios.

2.8.1.2 - Incongruência

Por mais estranho que possa parecer, é justamente naqueles que menos se identificam com a prática e diretrizes, total e parcialmente, que se encontra a grande dificuldade com as mudanças, ainda que a primeira vista sejam estes os que mais as desejam.

Tal fato se explica porque, como vimos, o desejo de mudança se torna concreto a partir de conflitos, frustrações, perdas e ganhos e ressentimentos com o passado e o presente da organização, e não por simples vontade individual.

A incongruência - e vale sempre lembrar que aqui não se trata de um fenômeno ligado diretamente à rejeição ou aceitação das mudanças e sim à consonância com as orientações organizacionais – provoca reações que geram desagregação, marginalização e até a união das pessoas em oposição às práticas correntes.

A incongruência diferentemente da congruência pode ser observada em três dimensões que diferem entre si pelo grau de identificação do indivíduo com a organização, são eles: dissidência, apatia e ressentimento.

2.8.1.2.1 – Dissidência

A dissidência é um sentimento similar ao da alienação, pois que se funda na falta de autonomia, e traz influência no trabalho do indivíduo e nos destinos da empresa.

Este sentimento faz do funcionário um sujeito limitado apenas ao que lhe é programado, em razão de suas funções. O funcionário sente um espaço entre o seu potencial e o que a organização de fato lhe determina ou solicita, não percebendo qualquer valorização ou reconhecimento de sua capacidade de contribuição.

Os dissidentes se identificam com a organização e sua missão, mas se recusam a corroborar e praticar algumas inovações. Geralmente, discordam das escolhas e dos caminhos traçados pelos dirigentes e/ou pelos agentes de mudança. Suas críticas não significam hostilidade, mas diferença.

Os dissidentes são combativos, pois se importam com o destino da empresa, e visam a mudança do *status quo*, para que se reveja diretrizes e com a redução da influência dos dirigentes atuais. Procuram construir através da divergência gerando um ambiente de tensão criativa e de novos equilíbrios, assim cultivam a diferença, e estabelecem integração e um sentido de pertencer.

O maior número de dissidentes é encontrado entre os funcionários técnicos - e aqui se enquadram exatamente os servidores da atividade meio (funcionários técnico-administrativos) do Tribunal – por serem pessoas mais dotadas de uma maior visão sistêmica e com maior capacidade de julgar a organização e a adequação de suas estratégias.

Sua combatividade se apresenta através de uma resistência ativa trabalhando para demonstrar novos caminhos aos já traçados.

Os dissidentes apóiam e resistem às mudanças conforme seu entendimento de futuro, fazendo a análise de causa e consequência.

Tal grau de incongruência gera infelicidade ao funcionário e alienação em relação ao serviço que está fazendo impedindo de se realizar profissionalmente e de ser produtivo e aderir às mudanças.

Para se reduzir a resistência dos dissidentes deve se buscar ampliar o grau de participação dos funcionários nas decisões que geram as mudanças e trazem as inovações, principalmente nos assuntos que dizem respeito a sua área de atuação.

Importante frisar que os dissidentes gostam da organização e a conhecem, porém a julgam negativamente por se sentirem isolados e alijados, sendo impedidos de contribuir com seu conhecimento e experiência para o alcance de uma nova ordem.

Deste modo a conquista de um dissidente perpassa não por intervenções de natureza psicológica, mas pela abertura do diálogo e da participação.

Trazer o dissidente para o lado da organização desde o momento inicial do processo de mudança não gera a mudança dos rumos da transformação, como possa parecer, mas apenas gera a adesão às propostas.

2.8.1.2.2 – Apatia

Apatia é indiferença. Não há identidade dos funcionários com os valores praticados pela organização.

O funcionário apático não se dedica a nenhuma tarefa e nem se compromete com o trabalho, sendo indiferente aos rumos que a empresa possa vir a tomar. Não julgam e nem tomam partido das decisões tomadas e não vêem nenhuma contradição entre adotar ou abandonar tarefas em razão das mudanças.

Não arriscam, não participam e estão sempre resignados, jamais se inserindo nas disputas pelos recursos de poder. Normalmente, dominam poucos destes

recursos e crêem que jamais terão acessos maiores a eles, portanto pouco se importando com o que venha a acontecer.

Sentem-se incapazes ou impotentes para escolher caminhos e não possuem ilusões acerca do trabalho, entendendo que direitos e deveres são previamente distribuídos e determinados, atingindo certos grupos, não acreditando que possa haver qualquer mudança nesta distribuição.

Os apáticos simplesmente cumprem suas tarefas e não opõe resistências ao que lhes é apresentado como mudança, todavia também não se coadunam com estas.

Como os apáticos não são resistentes às mudanças sua adesão se dá através de ações concretas que demonstram um futuro diferente, recriando através das novidades um novo sentido de esperança, resgatando os da letargia que se encontram.

Essa adesão de novos funcionários à inovação incorpora novos recursos e aumenta a possibilidade de se inserir à mudança como um processo duradouro, contínuo e incessante.

2.8.1.2.3 – Ressentimento

Ressentimento é mágoa. Mágoa em se perceber excluído da disputa pelos recursos de poder. Ressentidos julgam que lhes foram retiradas as possibilidades de escolha e de progresso. Não se mostram propensos a contribuir para a melhoria da instituição, pois não se enxergam como responsáveis por dificuldades ou ineficiências nas suas funções.

Buscam responsabilizar outras pessoas, geralmente dirigentes e representantes do poder pelo seu infortúnio.

Os ressentidos carregam sentimentos de insegurança e se acham sozinhos sem ninguém que se interesse por seus problemas. São infelizes, mas conhecem a

felicidade dos outros a quem culpam também, crendo que para alcançar a sua felicidade se faz necessário desalojar os outros de suas funções.

Ao se sentirem excluídos agem como tal, manifestando ressentimento crítico e alongam o processo de mudança por insinuar erros e dificuldades, sem oferecer qualquer crítica construtiva. Seu compromisso é com o negativismo e com o inverso do que se apresenta. Sem se preocupar com qualquer coerência, chegam a mudar de opinião só para continuarem contrários aos rumos da mudança.

Tornam-se intoleráveis para aqueles que buscam consenso. Julgam-se injustiçados e agem subversivamente para opor resistência.

Reduzir a resistência destes funcionários é tarefa árdua, mas um primeiro passo se dá através de manifestações de apoio ao trabalho realizado e pela pessoa, com uma intervenção individualizada buscando a integração por meio de participação.

2.8.2 - Resistências: Observações finais

Ainda, segundo Motta (2001), a resistência quando encarada como fator natural do processo de inovar surge como uma manifestação das contradições e peculiaridades das organizações e deve ser tratada com o um problema normal de gestão, sem repressões ou controles adicionais.

A resistência nasce junto com o processo de transformação e inovação e à medida que o processo avança, os graus de resistências variam, sempre decorrentes da insegurança, das perdas, das divisões de recursos de poder, do grau de transparência nas mudanças e outros fatores já citados.

Motta (2001) recomenda então que a preocupação com as resistências deve ser observada pelos condutores das mudanças da apresentação à implantação das mesmas, pois

em um processo conflitivo não se deve adiar ou ignorar soluções, nem crer que elas desaparecerão com o tempo.

Outra observação importante que pode ser analisada em relação ao Tribunal de Justiça, é que em uma organização complexa os funcionários não escapam de ser concordantes passivos com a maior parte das decisões acerca das mudanças que se passa na instituição, uma vez que os funcionários não conseguem aprender e apreender a totalidade da organização, as mudanças e suas inter-relações, agindo dentro de seu nicho e por ele sendo influenciado.

Por fim, o grande trabalho visando diminuir resistências se realiza através da busca de convergências, alianças, interdependências, parcerias, ou seja, ganhos coletivos.

3 – TRANSFORMAR, MUDAR E INOVAR: COMO FAZER?

A inovação exige do seu agente condutor um preparo individual no sentido de capacitá-lo e fazê-lo compreender processos de diagnóstico, planejamento, intervenção, e resistência à mudança.

Assim, devem:

- procurar problematizar seus próprios conhecimentos para melhor conhecer vantagens e desvantagens de seu uso. Usar sua habilidade crítica a fim de questionar os diferentes meios para se alcançar o fim almejado.

- atingir a multidisciplinariedade ou multiprofissionalidade, a fim de se envolver com pessoas de diversas profissões na análise do mesmo fenômeno. Já falamos da importância da pluralidade dentro da inovação, principalmente quanto às perspectivas, que com certeza facilitará ao agente entender e controlar melhor os efeitos imprevistos decorrentes das mudanças.

- aprimorar seus valores de caráter humano no trato dos conflitos e resistências.

Ressalta-se então valores como: tolerância, pois que as pessoas são diferentes; compreensão, pois os atos administrativos tem causa; cautela, pois pessoas e conhecimentos novos podem gerar insegurança; e reconhecimento da capacidade dos funcionários, pois provavelmente na própria organização há espaço para a criatividade e a inovação.

No contexto geral e não mais no individual recomenda-se aos condutores da mudança, sejam eles internos ou externos, em modo macro ou micro ou em mudanças radicais ou incrementais que se:

- Conceda aos outros e a você mesmo a oportunidade de ser criativo, estranhe a normalidade e desafie o óbvio. A oportunidade às idéias novas origina-se da vontade de conhecer de experimentar, de não aceitar o “sempre foi assim...” e perguntar o “por que não?”. Analise novas idéias ainda que a princípio pareçam absurdas, não renegue nem as descartes sem examiná-las. Apóie quem inova, quem questiona, quem sugere, quem critica.

- Aja e procure ser útil diante dos problemas. Não desanime, e busque uma visão positiva das mudanças contagiando quem está ao seu redor. Quando se perde o ânimo e a confiança, fica mais difícil seguir em frente. Estimule a iniciativa e a contribuição.

- Destrua a armadilha dos hábitos. Não sedimente seus hábitos e não se acomode.

4 – METODOLOGIA

Com o fim de classificar a pesquisa a ser realizada no presente estudo, tomar-se-á por base a taxionomia de Vergara (2000), qualificando-a quanto aos fins e aos meios.

Utilizaremos também as lições de Martins & Lintz (2002) quanto às formas de coleta de dados, tratamento dos mesmos, principalmente na forma de condução das pesquisas.

4.1 – Tipos de Pesquisa

Quanto aos fins a pesquisa será exploratória, uma vez que não há abordagem conhecida, ainda que genérica sobre as transformações organizacionais ocorridas no Poder Judiciário Fluminense e inovações, muito menos se correlacionando, estas, com o agente humano que serve ao Poder. Outra característica que podemos apresentar é a não formulação inicial de hipóteses, por se tratar de terreno realmente inexplorado, sequer tendo sido produzido mínima pesquisa de clima, nem mesmo anterior às inovações.

Também se trata de uma pesquisa descritiva, por visar descrever as percepções, expectativas e sugestões dos servidores administrativos do Tribunal de Justiça em relação às inovações ocorridas desde 1996.

Quanto aos meios a pesquisa será: bibliográfica - para que se possam fornecer parâmetros modernos e atuais das melhores técnicas para a implementação de mudanças, orientando com coerência o estudo a uma conclusão quanto aos dados recolhidos referentes às percepções, expectativas e sugestões dos servidores, documental - relatando as mudanças e inovações que no judiciário são obrigatoriamente oficializadas através da publicação no Diário Oficial de atos, resoluções, pareceres, leis ou ofícios e de campo – pois que circunscrita à área administrativa e demandará entrevistas e questionários.

4.2 – Universo e amostra

O universo da pesquisa de campo de modo genérico será a área administrativa ou de apoio ligada diretamente ao Tribunal de Justiça, tendo a Presidência desta como órgão centralizador. Devemos deste modo relacionar as Diretorias Gerais existentes que são os representantes da área citada: Logística, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Planejamento, Gestão do Conhecimento, Controle Interno e Segurança Institucional.

Todavia, por cada tipo de pesquisa e sua especificidade, assim como pelo que se requer de dados em cada tipo, teremos grupos de servidores específicos. Nos questionários serão ouvidos os Diretores Gerais com o intuito de se verificar o efeito do fundo especial e das recentes inovações no gerenciamento dos servidores, na diferenciação servidor-produção (máquina) e servidor-desenvolvimento (gente) e na cizânia entre as atividades meio-fim, portanto nestes casos restou impossível a proteção da identidade dos diretores, uma vez que falaram tecnicamente sobre suas áreas. Nestes questionários, não foram ouvidos os Diretores Gerais de Apoio ao Segundo Grau de Jurisdição, por estar ligado a atividade fim, e os Diretores Gerais de Segurança Institucional e de Gestão de Pessoas, por estes não pertencerem ao quadro Tribunal.

Nos grupos focais foram ouvidos dezoito servidores em três grupos, de todas as diretorias e da Presidência excetuando-se as Diretorias de Apoio ao Segundo Grau de Jurisdição, pelo mesmo motivo acima descrito e de Segurança Institucional por serem seus servidores em sua maioria do Poder Executivo, mais especificamente da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, não havendo qualquer ligação justificada com a atividade fim ou de apoio, constituindo-se em um núcleo a parte no universo do Judiciário que talvez se explique pela notória insegurança generalizada em que o Estado do Rio de Janeiro se encontra e que em condições normais não haveria justificativa para sua existência no âmbito do Poder Judiciário.

Os formulários utilizados para análise de congruência e incongruência foram distribuídos pelas Diretorias Gerais observando-se os percentuais e quantitativos diferenciados de servidores do quadro efetivo entre elas, conforme informações prestadas pela Divisão de Cadastro da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas. Aqui novamente foram excetuadas as duas Diretorias citadas acima pelos motivos já expostos.

A amostra foi definida pelos critérios aleatório simples e acessibilidade (Vergara, 2000), no Grupo Focal foram ouvidos dezoito servidores divididos em três grupos de seis pessoas, observando o parâmetro de 18 % de servidores do total de dezoito para as Diretorias de Conhecimento e Presidência, cada uma; 12 % para as Diretorias de Tecnologia e de Planejamento, cada; 30% para a Diretoria de Gestão de Pessoas, 10 % para a Diretoria de Logística. Quanto ao critério de acessibilidade, este será utilizado com os Diretores Gerais, em razão da dificuldade que poderá haver no acesso e na espontaneidade das respostas. No entanto, objetiva-se atingir um percentual superior a 40% de entrevistados ou de respostas aos questionários por estes servidores.

Ao final foram ouvidos 123 servidores efetivos através dos 250 formulários distribuídos, 4 Diretores Gerais, também servidores efetivos do quadro, através de questionário e 18 servidores por meio dos Grupos Focais, totalizado 145 servidores representativos de todos os níveis hierárquicos da atividade meio do Tribunal de Justiça, alcançando um percentual de 24% do total de servidores efetivos lotados nas áreas administrativas do Tribunal de Justiça.

4.3 – Seleção de Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa são os técnicos administrativos do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, representantes da atividade meio, em todos os níveis hierárquicos, ou representantes das diretorias gerais, em todos os níveis hierárquicos excetuando-se a Diretoria Geral do 2º. Grau de Jurisdição, uma vez que se quer investigar as inovações em todos os seus aspectos em relação aos servidores administrativos, pois há uma sombra de que as inovações reforçaram, contrariamente ao caminho hoje seguido pela administração contemporânea, desnecessária e infrutífera cizânia entre servidores que trabalham vinculados mais à prestação

jurisdicional (atividade fim) e aqueles servidores responsáveis pelo apoio técnico (atividade meio).

Não interessa ao estudo a diferenciação por sexo, idade, cargos, exceto quanto a questão dos questionários onde foram ouvidos somente os Diretores Gerais, mesmo por que se prioriza a visão global do fenômeno da inovação no Tribunal de Justiça sem se preocupar com nichos ou castas. O que se pretende é obter uma opinião geral acerca das inovações entre os servidores técnico-administrativos.

Ainda no caso dos Diretores Gerais houve a identificação dos mesmos, uma vez que as questões eram diferenciadas e visavam colocar cada diretoria individualmente no contexto de dispensável ou indispensável colaboração com a atividade fim de prestação jurisdicional.

Os formulários foram distribuídos entre os servidores das áreas administrativas a princípio respeitando a diferença entre os quantitativos respectivos de cada área, não havendo, no entanto a devolução de metade dos formulários distribuídos.

Finalmente quanto aos grupos focais houve também a preocupação com a universalidade das opiniões, mesclando-se nos grupos, diretores de departamento, diretores de divisão, chefes de serviço e servidores sem chefia, observado o quantitativo acima referenciado. Também para os grupos focais foram chamados servidores que não observaram perdas ou ganhos de recursos de poder com a reforma da estrutura para que a análise das opiniões se afastasse, o máximo possível, destas questões que já estão inseridas nos formulários e nos questionários com os Diretores Gerais.

4.4 - Coleta de Dados

Os dados foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica e documental em atos, leis, resoluções, pareceres e ofícios que geraram inovações administrativas no Tribunal

de Justiça, usadas neste estudo meramente como exemplos a se explicar ou justificar opiniões e os dados gerais colhidos dos formulários, questionários e grupos focais, sem, no entanto, intentar exaurir e demonstrar todas as mudanças colou. A bibliografia servirá como diretriz para o referencial teórico e contraposição com os dados colhidos, visando a conclusão e a explicação das questões que por ventura surgirem. A pesquisa documental demonstrará o conteúdo das mudanças e em conjunto com a doutrina, os focos prioritários das inovações e possíveis acertos e falhas que possam justificar as opiniões alcançadas na coleta de dados. Também, houve pesquisa documental no setor de cadastro funcional para auxílio na seleção, no universo e na amostra dos sujeitos.

Entrevistas, grupo focal e questionário, observação simples trarão ao leitor as respostas ao problema levantado, responderão quais as percepções, expectativas e sugestões dos servidores, e seguiram os métodos descritos por Martins & Lintz (2000).

Também há dados ou fatos inseridos neste estudo decorrentes da observação do pesquisador por ser este funcionário de carreira há dez anos tendo, o mesmo, ocupado cargos e funções em várias diretorias. Tais dados ou fatos são utilizados para explicar algumas opiniões assim como mencionado quanto a pesquisa documental.

4.5 – Tratamento de Dados

Quanto à pesquisa bibliográfica, a utilizamos com fins a trazer ao conhecimento do leitor as técnicas atuais para a implementação das mudanças organizacionais, as recentes mudanças implantadas no Tribunal de Justiça, e as noções técnicas de rejeição e aceitação bem como, o comportamento humano frente às mudanças sobre conteúdo e forma.

Nesta pesquisa os dados coletados através do grupo focal, questionários, e da observação são tratados de maneira qualitativa e quantitativa, visando dar a noção de rejeição

e aceitação às inovações experimentadas pelos servidores administrativos, bem como, conhecer suas percepções, expectativas e sugestões para a implementação de futuras mudanças organizacionais restando a resistência e contribuindo para amenizar toda a instabilidade que é gerada por implementações de novidades.

Por fim a pesquisa documental neste presente estudo serve de apoio para explicar opiniões, tendências, preocupações, justificando ou contrapondo a noção referente Às inovações e os servidores da atividade meio.

4.6 – Limitação do método

O método escolhido pode apresentar certas limitações, em razão de muitas das inovações estarem ainda sendo implementadas e tendo havido corte substancial de funções gratificadas e cargos em comissão dos servidores da atividade meio, mas ao mesmo tempo, e em razão desta situação apontada, poderá o estudo servir como direcionador da administração para futuras inovações.

Outra limitação poderá surgir do receio de, principalmente, diretores com cargo de confiança da administração se apresentarem com reservas nas entrevistas ou grupo focal, todavia para amenizar tal limitação foi escolhido o critério de acessibilidade, bem como no caso do grupo focal o universo se limitar a servidores sem cargos gerenciais.

Não se pode por fim olvidar que o tratamento dos dados coletados poderão ser influenciados pela existência de conceito pré-existente por parte do pesquisador, por este ter feito parte do universo a ser pesquisado e terem as inovações conseqüências concretas na sua vida funcional, apesar da sincera intenção na busca do distanciamento e abstração.

5 - PESQUISA

Traremos a seguir os dados coletados, através da pesquisa realizada conforme as especificações acima descritas, assim se seguirão os gráficos referentes aos questionários distribuídos entre os servidores, bem como questionários específicos dos Diretores Gerais e por fim as opiniões coletadas nos grupos focais.

5.1 – Questionários: Congruência/Incongruência

Utilizamos formulário¹³ com objetivo de conhecer as tendências atuais entre os servidores da atividade em relação aos rumos da atual administração, observando que várias inovações foram implementadas, tais como a reforma na estrutura, novo plano de carreira, auxílio-refeição, estruturação das promoções e outras mais, não nos interessando ser taxativos, e sim exemplificativos, pois o que importa ao estudo é expor a atual situação dos servidores, traçando um panorama para futuras mudanças organizacionais.

Vale lembrar ainda que os formulários foram distribuídos entre junho e julho de 2004, terminando sua coleta em agosto do mesmo ano.

Cada questionário continha 15 (quinze) questões e cada questão 4 (quatro) respostas ligadas diretamente a congruência e aos 3 (três) graus de incongruência – ressentimento, apatia e dissidência, citados por Motta (2001) e já explicitados neste trabalho.

Por fim, separamos para fins de pesquisa os resultados por tendência majoritária de cada servidor e depois isolamos os resultados por questões. Objetivamos, assim, conhecer mais precisamente as tendências dos servidores, pois que o questionário pode nos direcionar majoritariamente para uma tendência (ex.: 8 questões para dissidência), e demonstrar por outro lado opiniões, ainda que minoritariamente, mas com grande impacto voltadas para outra tendência (ex.: 7 questões para congruência), dentro das 15 (quinze) questões apresentadas.

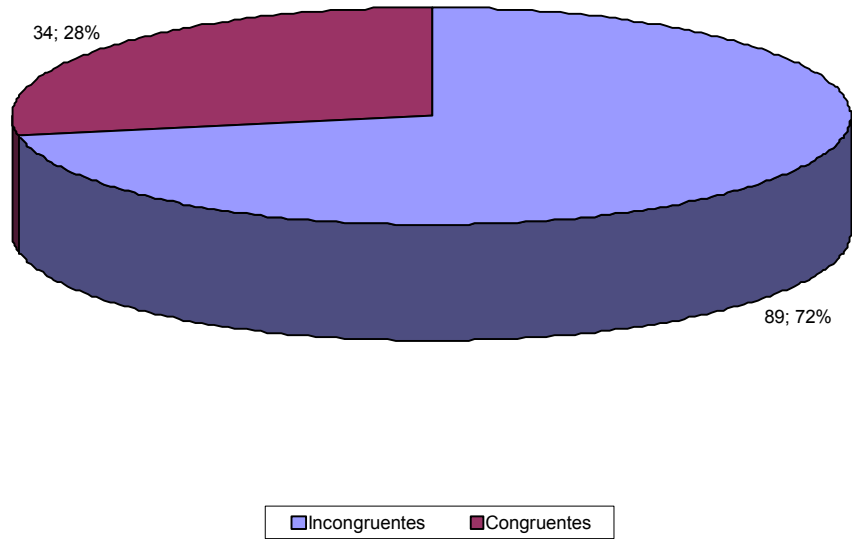
¹³ O formulário foi elaborado com fins didáticos pelo Professor Paulo Motta, e foi utilizado para este estudo após solicitação verbal ao mesmo, e a devida autorização, por servir *in totum* ao objetivo deste estudo que era conhecer o grau de congruência ou incongruência da maioria dos servidores em relação atual administração.

Inclusive esta segunda pesquisa demonstrou pequena distorção sobre a análise majoritária como veremos.

5.1.1 - Pesquisa por Formulário

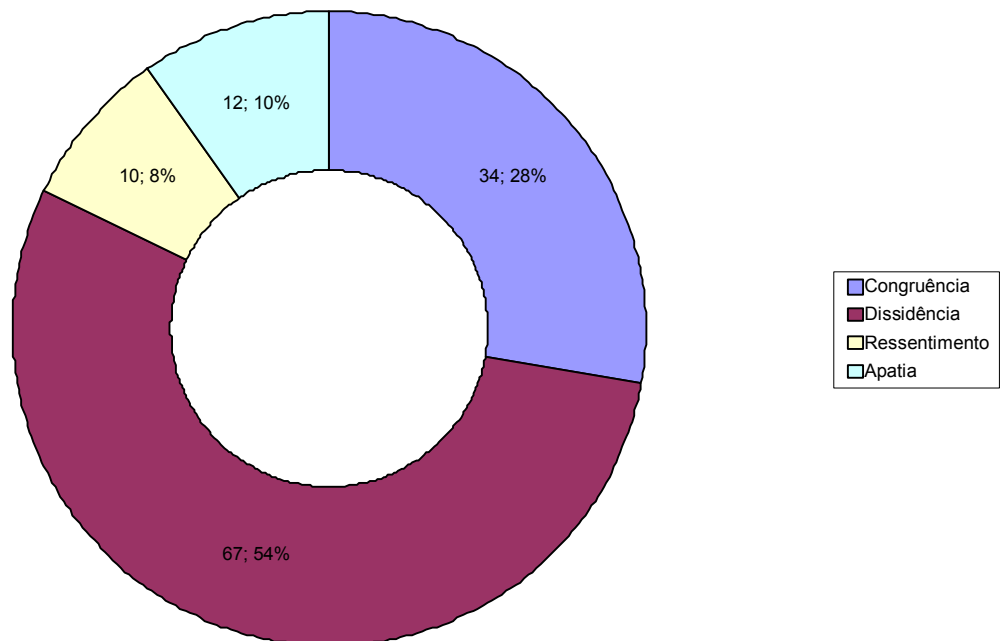
Graus de Congruência - Servidor/Administração TJ 2004

Gráfico 1

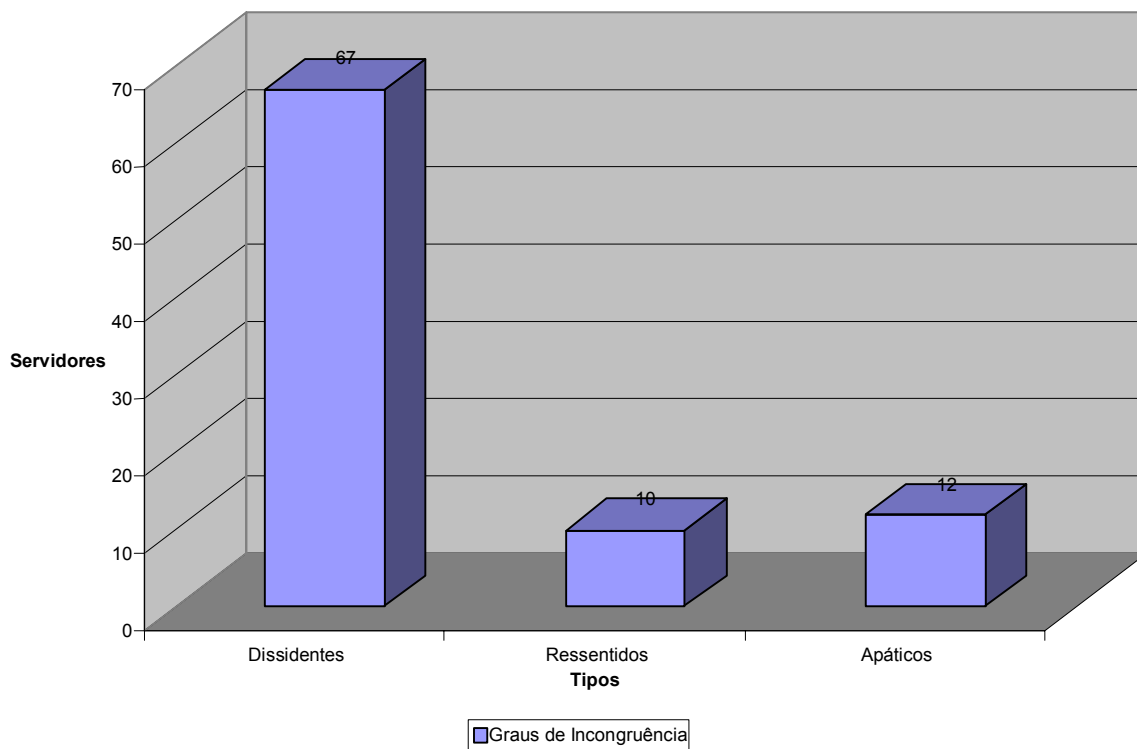


Questionários por Grau de Congruência e Incongruência

Gráfico 2

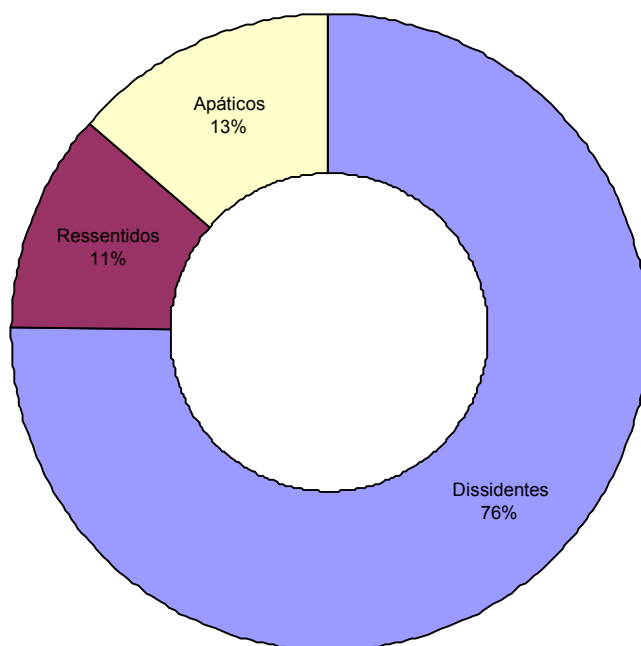


Incongruentes – Gráfico 3



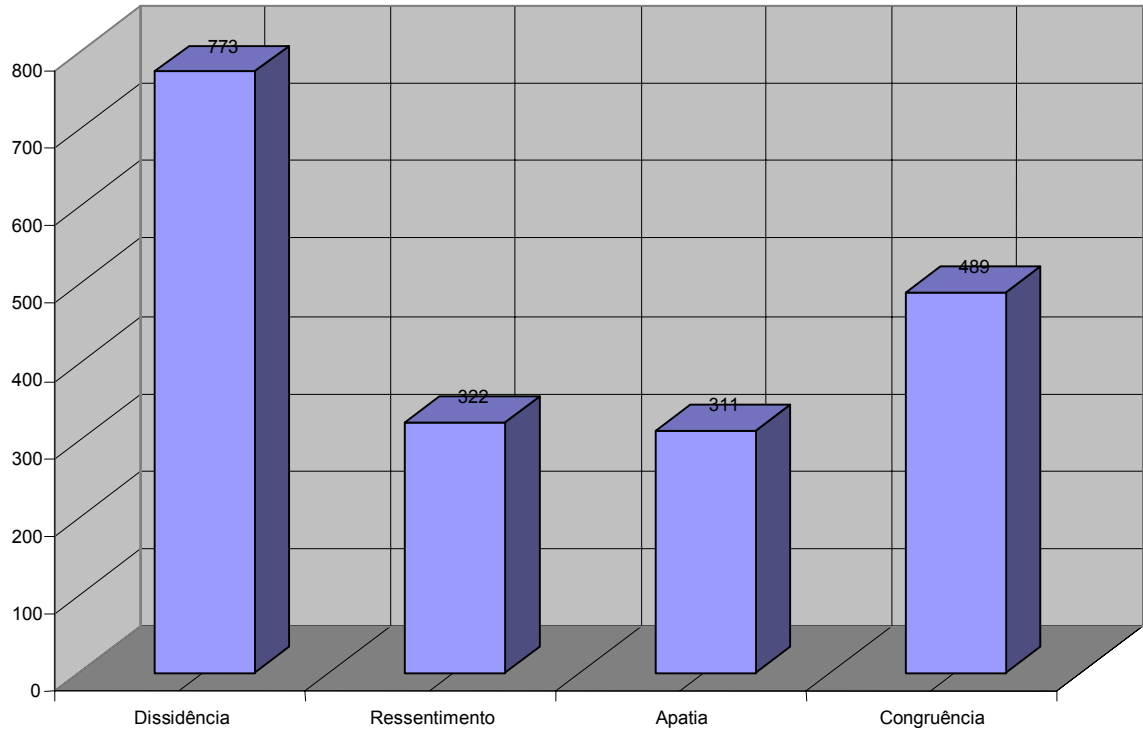
Incongruentes Percentual

Gráfico 4



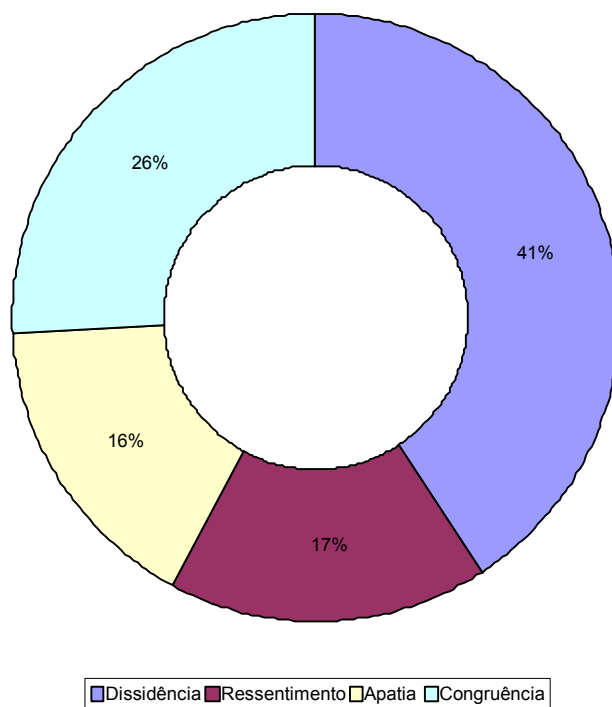
5.1.2 - Pesquisa por Questões

Quantidade de Respostas dadas por Grau de Congruência ou Incongruência – Gráfico 5



Percentual Das Respostas por Grau

Gráfico 6



5.2 - Entrevista Com Os Diretores Gerais

5.2.1 - Entrevista: Diretor Geral De Tecnologia Da Informação

Jorge Rocha

1. Com a implantação do fundo especial houve melhoria nos serviços prestados por esta Diretoria? Se houve, quais foram?

RESPOSTA: O fundo foi implementado em 1996. Houve melhora, passamos a contar com maior disponibilidade financeira e podendo negociar melhores preços já que os pagamentos foram sendo sanados em suas datas acordadas.

2. A área de tecnologia hoje em dia se caracteriza como a de maior responsabilidade nas inovações e mudanças, estas inovações foram rápidas e radicais ou graduais e incrementais?

RESPOSTA: Sim. Caracteriza-se. Acho que tivemos as duas situações. A radical veio dos setores que tinham uma demanda reprimida muito grande e nenhum investimento na área de tecnologia, essas sofreram mudanças radicais com a atualização do *park* e da implantação de sistemas. Já outras tivemos a possibilidade de fazermos uma implantação e aos poucos fazermos as atualizações tecnológicas que não param.

3. Se fosse feita a afirmação de que antes do advento do fundo especial, se valorizava mais o servidor, até mesmo pelas dificuldades técnicas e de material, você concordaria com esta afirmativa?

RESPOSTA: Acho que esta afirmativa estaria correta no sentido de que as dificuldades eram maiores com falta de equipamentos, rede, sistemas e etc., porém, não acho que esta afirmativa seja correta, em outro sentido, pois ao se preocupar com melhores

condições técnicas e de material a administração está se preocupando também, e principalmente, com o servidor.

4. Hoje a área de tecnologia conseguiu informatizar toda a primeira instância. Pode se afirmar que a área judicante, considerada a atividade fim do Tribunal teve prioridade sobre a área administrativa? O que falta informatizar ou modernizar?

RESPOSTA: A primeira e a segunda instância estão completamente informatizadas, isto não significa dizer que não temos mais nada a fazer nelas, a todo o momento estamos criando novos procedimentos estudando novas tecnologias e criando sistemas ou rotinas para elas. Não sei dizer se antes da minha gestão havia prioridades para a atividade fim em detrimento da administrativa. Hoje tenho equipes distintas para as atividades, desta forma posso não ter capacidade para desenvolver várias atividades simultaneamente para a área administrativa, mas sem dúvida não por causa dos trabalhos nas áreas judiciais já que temos equipes distintas.

5. Quais as conseqüências para a prestação jurisdicional da ineficiência, ou a ausência de inovações na área de tecnologia?

RESPOSTA: São muitas com certeza. Todos sabemos o crescente aumento na prestação jurisdicional que ingressa na casa, e sem dúvida quem pode amenizar, não resolver, essa situação são os recursos tecnológicos. Outro ponto é a permanente atualização tecnológica, se não estivermos trabalhando olhando atentamente para o futuro, podemos entrar em colapso em determinadas áreas. Às vezes temos setores informatizados e atendendo as necessidades momentâneas, porém temos que vislumbrar que aquele tipo de serviço está tendendo para uma transação bancária, por exemplo, se ele não for feito rápido com novas tecnologias, linguagem, concepção, banco de dados e etc, podemos em determinado momento

descobrir que daqui a um mês não mais funcionará e não teremos tempo para erguer projeto deste vulto em tão pouco tempo.

6. Como dirigente há que se coordenar a parte técnica própria das atribuições da diretoria e a gestão dos servidores? Qual hoje em dia é a mais complicada em termos de chefia, e por quê?

RESPOSTA: Considero-me um chefe muito democrático, logo, para a parte técnica, assumo a responsabilidade de definir os rumos baseado nas colocações dos meus chefes imediatos e às vezes até dos hierarquicamente abaixo deles. Dessa forma, assumo as responsabilidades pelo sucesso ou pela decisão errada, mas sempre ouvindo os técnicos que estão mais próximos dos problemas ou das tecnologias. Quanto à gestão dos servidores procuro não me meter nas decisões tomadas pelos meus chefes, embora todos venham conversar comigo quando necessitam opinião acerca de se ter alguma atitude, assim, procuro ponderar as situações e tentar ver outros aspectos, porém, embora a decisão final seja minha, assumo aquilo que o chefe definir. Respondendo de forma objetiva, a gestão mais difícil é a pessoal por termos funcionários muito variados em responsabilidade, dedicação, comprometimento, insatisfação e os opostos a isso tudo.

7. Seus servidores se sentem motivados? Se não, por quê?

RESPOSTA: Se eles falam a verdade para mim, acho que se sentem bem motivados com a Diretoria Geral de Tecnologia, porém as maiores queixas são quanto a salários, principalmente comparado com o que se paga pelo mercado, acessibilidade à promoções e simples cuidados que eles não tem: condições de trabalho melhores (água, café e banheiros).

8. Houve perda de cargos nesta diretoria? Este é um fator de desmotivação? É o principal?

RESPOSTA: A antiga Superintendência de Organização e Informática (ex-denominação desta área) não tinha um organograma e, logo, os cargos eram pingados de outros setores, com isso tínhamos bem poucos cargos, agora temos uma estrutura e ficou melhor do que estava, porém temos alguns setores que havíamos prometido uma estrutura, um cargo, e não conseguimos criá-los. Isso é um fator de desmotivação e até de muitas saídas desta Diretoria.

9. Seus servidores se sentem reconhecidos pelo seu empenho, pela alta administração? Se sim, como? Se não, por quê?

RESPOSTA: Sempre que posso tento passar para os funcionários os elogios e agradecimentos feitos pela administração, mas, mais do que isso, tento sempre colocar os próprios funcionários junto à administração na hora de implantar, mostrar e até explicar os serviços desenvolvidos por esta Diretoria. Acho que a nossa estrutura foi também um deles. Estes são os meus sentimentos, não sei se representa a verdade.

10. Após o advento da criação do Fundo Especial em 1996, o que melhorou no Tribunal de Justiça?

RESPOSTA: Investimentos.

11. O que piorou?

RESPOSTA: Nada.

12. Entre as diversas áreas administrativas do Tribunal qual a área, na sua opinião, que obteve melhoria com as recentes inovações?

RESPOSTA: Área financeira*

13. Qual a que obteve piora?

RESPOSTA: Não piora, mas a que ficou mais estagnada, foi a área de pessoal.*

(*as respostas dos itens 12 e 13, observaram somente o prisma da área de tecnologia da informação.)

14. Como servidor da atividade meio do Tribunal de Justiça quais as melhorias que as inovações trouxeram?

RESPOSTA: Produtividade, transparência e acessibilidade.

15. E o que ocorreu de pior?

RESPOSTA: O pior foram os setores que ainda não conseguimos atender.

16. Quando vocês (você e os seus servidores) atualmente ouvem falar de inovações, qual a primeira palavra que vem a sua cabeça?

RESPOSTA: Trabalho.

17. No geral, as inovações ocorridas na administração que tiveram impacto diretamente na sua vida funcional, podem ser conceituadas como: péssimas, ruins, indiferente, boas ou ótimas?

RESPOSTA: As inovações foram muito ruins. (vida funcional)

18. Há influência de algum(s) Magistrado(s) sobre a sua área? Se sim como é esta relação? Há interferência direta nas decisões técnicas, administrativas ou apenas como guia e direcionamento?

RESPOSTA: Sim. Mas as influências são saudáveis, tenho bom relacionamento com o Magistrado que nos apóia. As decisões técnicas são tomadas somente pelo corpo técnico, as políticas são discutidas com a palavra final dele.

19. Há respeito acerca das suas opiniões?

RESPOSTA: Com certeza.

20. Se houver a ligação de algum Magistrado ligado à sua área, você crê que as inovações propostas pelos consultores externos quanto à estrutura de sua área tenha sofrido influência menor, ou melhor, em razão desta ligação?

RESPOSTA: Embora eu não tenha conseguido uma estrutura como queria, e se comparando as outras do Tribunal, acho que tivemos, comparativamente, uma razoável estrutura. Se os consultores levaram isto em conta eu não sei, mas sei que briguei muito e na frente da alta administração, Desembargadores e Presidente.

21. Você crê que os consultores externos tiveram, de fato, quanto ao que concerne às decisões das novas estruturas, alguma influência ou serviram como objeto para dar legitimidade (caráter científico) à decisões de isoladas da administração ou de alguns Desembargadores?

RESPOSTA: Acho que os consultores devem ter recebido uma conta final a ser alcançada e daí partiram para a briga de forma a chegar no tal número. Em alguns casos

acredito que deveria ter havido uma briga maior para defender os interesses da estrutura do Tribunal.

22. Você foi ouvido quanto à estrutura, no sentido de ter influenciado às decisões?

RESPOSTA: Sim. O que foi apresentado foi um projeto pronto e acabado de forma que eu simplesmente tomaria ciência do que ficou decidido, no mesmo momento falei que era um absurdo, que estava tudo errado e que eles não conheciam nem a informática nem o Tribunal como um todo. A informática é um Departamento que atende a todo o Estado do Rio, e não se resume ao fórum central. Nesse momento em diante passei a redefinir o projeto de reestruturação e mesmo não saindo como queria, melhorou muito.

5.2.2 - Entrevista: Diretor Geral De Planejamento

Ângela Augusta Carvalho

1. Com a implantação do fundo especial houve melhoria nos serviços prestados por esta Diretoria? Se houve, quais foram?

RESPOSTA: Dentre muitos benefícios, podemos destacar: o pagamento no prazo previsto contratualmente, com isso, conseguiu-se melhores valores nas licitações, antecipação de pagamento com cobrança de desconto favorável ao Poder Judiciário de 4% ao mês. Proporcionou melhorias nas instalações do Poder Judiciário. Possibilitou a informatização, construção de Fóruns e outros.

2. A área de Planejamento adquiriu grande importância e responsabilidade com a criação do fundo especial, nestes oito anos, a adequação a estas mudanças e inovações, realizadas por esta Diretoria, ao seu ver, foram rápidas e radicais ou graduais e incrementais?

RESPOSTA: Na área de Planejamento e Finanças tudo tem que ser muito rápido, pois se lida com erário público. Portanto, tivemos que conseguir, de maneira célere sistemas, controles, que visassem uma perfeita sintonia entre receita e despesa.

3. Se fosse feita a afirmação de que antes do advento do fundo especial, se valorizava mais o servidor, até mesmo pelas dificuldades técnicas e de material, você concordaria com esta afirmativa?

RESPOSTA: Não. Com a autonomia financeira do Poder Judiciário, pode proporcionar, ao servidor, mais conforto no ambiente de trabalho, auxílio creche, vale-refeição e se estuda a possibilidade do plano de saúde.

4. A área de planejamento tem controle dos gastos com processos judiciais e faz outros acompanhamentos de execuções, na área administrativa há o controle como gasto dos processos? Houve a priorização da atividade fim ou a atividade meio em razão das diretrizes traçadas pelas Presidências?

RESPOSTA: Sim. A Diretoria Geral de Planejamento tem o custo por processo, custo por comarca como também por habitante. A finalidade do Poder Judiciário é de exercer a jurisdição, portanto, é dada maior prioridade à atividade fim. Nesta administração se trabalhou com a dicotomia frente x retaguarda, ou seja, a administração viabilizando o fiel cumprimento da atividade jurisdicional. Especificamente não há controle de gastos por processo na área administrativa, mas há o controle dos gastos em todas as unidades orçamentárias administrativas.

5. Quais as conseqüências para a prestação jurisdicional da ineficiência, ou a ausência de inovações na área de tecnologia?

RESPOSTA: Esta Diretoria não controla a prestação jurisdicional, mas se não houvesse uma correta gerência na área de planejamento, isto poderia significar grande prejuízo para a atividade jurisdicional, pois controlamos todas as áreas administrativas, e, se falhar, poderia significar; por exemplo, não ter pagamento para o pessoal, falta de verbas para materiais, computadores e colapso nos serviços, fora a sobrevivência do fundo especial que afeta a todos.

6. Como dirigente há que se coordenar a parte técnica, própria das atribuições da diretoria, e a gestão dos servidores? Qual hoje em dia é a mais complicada em termos de chefia, e por quê?

RESPOSTA: Sim. Por ser uma área crítica por controlar tanto a receita como a despesa, não há muita troca de diretores, pois sempre são escolhidos aqueles que tenham experiência na área ou aqueles que participaram do processo da implementação da autonomia financeira e da criação do FETJ desde o início. Estes, vão passando para os novos funcionários as metas e objetivos da Diretoria. Portanto, nunca senti dificuldades em coordenar as atividades inerentes desta Diretoria. Todavia, ultimamente tem sido mais complicado a gerência de pessoal pelo motivo relatado na resposta que se segue.

7. Seus servidores se sentem motivados? Se não, por quê?

RESPOSTA: Eu sempre procuro passar uma imagem positiva para meus funcionários que trabalham com afinco e zelo, pois o que mais exijo deles é “não errar”. Porém, por mais que você os motive o “bolso” fala mais forte, então, pela primeira vez estou sentindo dificuldades em manter o grupo com motivação que existia antes.

8. Houve perda de cargos nesta diretoria? Este é um fator de desmotivação? É o principal?

RESPOSTA: Sim, houve perda de cargo e isso desmotiva qualquer um. Você continuar fazendo o mesmo que fazia antes, trabalhando com todo cuidado e zelo com o erário público e ganhando menos? Como diz um colega: - Viramos genéricos!

9. Seus servidores se sentem reconhecidos pelo seu empenho, pela alta administração? Se sim, como? Se não, por quê?

RESPOSTA: Acredito que sim, pois sempre foi uma bandeira minha, lutar pelos funcionários.

10. Após o advento da criação do Fundo Especial em 1996, o que melhorou no Tribunal de Justiça?

RESPOSTA: Após o advento do FETJ eu acho que tudo melhorou.

11. O que piorou?

RESPOSTA: Até então, não vi piora.

12. Entre as diversas áreas administrativas do Tribunal qual a área, na sua opinião, que obteve melhoria com as recentes inovações?

RESPOSTA: Entre as áreas administrativas eu não sei qual melhorou com as recentes modificações, eu só sei que a minha área piorou e muito. Refiro-me à estrutura, cargos e o nivelamento de funções específicas e de grande responsabilidade por baixo.

13. Qual a que obteve piora?

RESPOSTA: Não sei responder.

14. Como servidor da atividade meio do Tribunal de Justiça quais as melhorias que as inovações trouxeram?

RESPOSTA: Ainda não pude avaliar, na minha área continuamos a fazer as mesmas coisas.

15. E o que ocorreu de pior?

RESPOSTA: Item 12.

16. Quando vocês (você e os seus servidores) atualmente ouvem falar de inovações, qual a primeira palavra que vem a sua cabeça?

RESPOSTA: Perda.

17. No geral, as inovações ocorridas na administração que tiveram impacto diretamente na sua vida funcional, podem ser conceituadas como: péssimas, ruins, indiferente, boas ou ótimas?

RESPOSTA: Péssimas.

18. Há influência de algum(s) Magistrado(s) sobre a sua área? Se sim como é esta relação? Há interferência direta nas decisões técnicas, administrativas ou apenas como guia e direcionamento?

RESPOSTA: Há influência, mas sem interferência.

19. Há respeito acerca das suas opiniões?

RESPOSTA: Sim.

20. Se houver a ligação de algum Magistrado ligado à sua área, você crê que as inovações propostas pelos consultores externos quanto à estrutura de sua área tenha sofrido influência menor, ou melhor, em razão desta ligação?

RESPOSTA: Não.

21. Você crê que os consultores externos tiveram, de fato, quanto ao que concerne às decisões das novas estruturas, alguma influência ou serviram como objeto para

dar legitimidade (caráter científico) a decisões de isoladas da administração ou de alguns Desembargadores?

RESPOSTA: Cumpriram o que lhes foi determinado.

22. Você foi ouvido quanto à estrutura, no sentido de ter influenciado às decisões?

RESPOSTA: Fui ouvida, sem com isso conseguir alterar a minha área.

5.2.3 - Entrevista: Diretor Geral De Logística

Andréa D'Amico

1. Com a implantação do fundo especial houve melhoria nos serviços prestados por esta Diretoria? Se houve, quais foram?

RESPOSTA: A criação do Fundo Especial trouxe ao Poder Judiciário a autonomia financeira que, conferida pela Constituição Federal de 1988, só em 1996 foi exercida. A partir desta autonomia o Poder Judiciário deixou de “passar o pires” para obtenção de recursos para atender a estrutura organizacional visando o pleno exercício de sua atividade fim – a prestação jurisdicional. Assim, embora a Diretoria Geral de Logística seja resultado do desmembramento da Secretaria de Administração, nascida em 12/12/00, sem dúvida alguma, antes, como agora, não seria possível esta Diretoria Geral de Logística realizar as grandes conquistas que vem sendo realizadas sem a grande participação do Fundo Especial do TJ, sob a gerência do Exmo. Sr. Desembargador Jessé Torres de quem somos eternos alunos.

2. A área de Logística cresceu e adquiriu grande importância e responsabilidade com a criação do fundo especial, nestes oito anos, e principalmente nos últimos dois anos com a separação da Secretaria de Administração e com a reestruturação, a adequação a estas mudanças e inovações, realizadas por esta Diretoria, ao seu ver, foram rápidas e radicais ou graduais e incrementais? E quais as conseqüências disto?

RESPOSTA: O crescimento desta Diretoria se deve ao empenho e esforço de toda uma equipe, num processo árduo, gradativo e com absoluta certeza visando a sustentar o grande crescimento do Poder Judiciário.

3. Se fosse feita a afirmação de que antes do advento do fundo especial, se valorizava mais o servidor, até mesmo pelas dificuldades técnicas e de material, você concordaria com esta afirmativa? Por quê?

RESPOSTA: Não concordo com a afirmativa. Acho que o servidor é valorizado pelo seu desempenho e para isso é necessário que se dê a ele o mínimo de condições, no mínimo, melhores condições de trabalho.

4. A área de logística abrange diversas áreas, como material, obras, contratos, licitação, serviços gerais? Há prioridade para a atividade fim? Por quê?

RESPOSTA: Na área de logística a prioridade é atender as necessidades e, para isso, a DGLOG desenvolveu programas que visaram sanar as deficiências, buscando soluções e implementando-as – todas estão voltadas direta ou indiretamente para atividade fim.

5. Quais as conseqüências para a prestação jurisdicional da ineficiência, ou a ausência dos controles exercidos por esta Diretoria?

RESPOSTA: Felizmente, não temos exemplos que tivessem trazido conseqüências danosas à prestação jurisdicional. Temos feito todo esforço para que nada obste o exercício da atividade fim e, acima de tudo, procurando meios para que possa torná-la mais célere. Contudo, caso presente a ineficiência e/ou ausente o controle desta Diretoria Geral de Logística, certamente, a atividade fim ficaria sujeita a transtornos e, até mesmo, prejuízos.

6. Como dirigente há que se coordenar a parte técnica própria das atribuições da diretoria e a gestão dos servidores? Qual hoje em dia é a mais complicada em termos de chefia, e por quê?

RESPOSTA: Em regra não há problemas para chefiar o grande número de departamentos ligados a esta Diretoria. Contudo, se fizermos uma análise crítica aprofundada, diríamos que a parte que toca à gestão de servidores é a mais complexa, pois não se pode afastar o fator humano do servidor, nem tampouco sua individualidade, o que, na realidade, exige muita sensibilidade e discernimento para resultados justos.

7. Seus servidores se sentem motivados? Se não, por quê?

RESPOSTA: Os servidores que compõem esta Diretoria estão sempre motivados e apresentam um desempenho louvável.

8. Houve perda de cargos nesta diretoria? Este é um fator de desmotivação? É o principal?

RESPOSTA: Sim. Não se pode negar que o lado financeiro é um aspecto motivador, mas que o mesmo não pode ser o principal fator de desmotivação, tanto é, que aqueles que perderam o cargo com a reestruturação continuam desempenhando suas funções de forma plena.

9. Seus servidores se sentem reconhecidos pelo seu empenho? Se sim, como? Se não, por quê?

RESPOSTA: Sim, sempre são elogiados e reconhecidos pelo seu trabalho, pela Direção e, não raro, por seus próprios colegas.

10. Após o advento da criação do Fundo Especial em 1996, o que melhorou no Tribunal de Justiça?

RESPOSTA: Acho que a resposta de nº 1 responde a esta.

11. O que piorou?

RESPOSTA: Nada.

12. Entre as diversas áreas administrativas do Tribunal, qual a área que obteve melhoria com as recentes inovações?

RESPOSTA: Todas as áreas enfrentaram grandes desafios e se destacaram pelas inovações implementadas. Estamos mergulhados na modernidade e investidos de determinação para sempre acharmos que se pode fazer mais.

13. Qual a que obteve piora?

RESPOSTA: Nenhuma.

14. Como servidor da atividade meio do Tribunal de Justiça quais as melhorias que as inovações trouxeram?

RESPOSTA: Celeridade, economicidade, praticidade, eficiência e pontualidade.

15. E o que ocorreu de pior?

RESPOSTA: Não podemos adjetivar os desafios como sendo piores ou melhores, pois todos foram enfrentados e solucionados e continuamos prontos para enfrentar os futuros.

16. Quando vocês atualmente ouvem falar de inovações, qual a primeira palavra que vem a sua cabeça?

RESPOSTA: Melhoria e modernidade.

17. No geral, as inovações ocorridas na administração que tiveram impacto diretamente na sua vida funcional, podem ser conceituadas como: péssimas, ruins, indiferente, boas ou ótimas?

RESPOSTA: As inovações foram boas, mas não se pode negar o fato de não haver qualquer previsão de promoção para os funcionários que já atingiram o índice 2000, o que é, sem dúvida, um desestímulo, que é o meu caso.

18. Há influência de algum(s) Magistrado(s) sobre a sua área? Se sim, como é esta relação? Há interferência direta nas decisões técnicas, administrativas ou apenas como guia e direcionamento?

RESPOSTA: A Diretoria de Logística não está subordinada a nenhum magistrado, estando diretamente ligada à Presidência, ressaltando que sempre contou com o apoio do Excelentíssimo Desembargador Jessé Torres, que tem sido partícipe de nossos desafios e conquistas.

19. Há respeito acerca das suas opiniões?

RESPOSTA:

20. Se houver a ligação de algum Magistrado ligado à sua área, você crê que as inovações propostas pelos consultores externos quanto à estrutura de sua área tenha sofrido influência menor, ou melhor, em razão desta ligação?

RESPOSTA: Item 18.

21. Você crê que os consultores externos tiveram, de fato, quanto ao que concerne às decisões das novas estruturas, alguma influência ou serviram como objeto para

dar legitimidade (caráter científico) a decisões de isoladas da administração ou de alguns Desembargadores?

RESPOSTA: Acredito que todo o trabalho foi feito em conjunto, não se pode definir uma estrutura sem ouvir os que a compõem e dirigem.

22. Você foi ouvido quanto à estrutura, no sentido de ter influenciado às decisões?

RESPOSTA: Sim. Fomos consultados e orientados.

5.2.4 - Entrevista: Diretor Geral de Gestão do Conhecimento

Marcelo Filgueiras

1. A área de Gestão de Conhecimento é nova, recentemente criada, como foi feita a estruturação de sua área quanto a local, material, e pessoal? Quanto tempo foi feito o planejamento para a criação?

RESPOSTA: Não participei do processo de criação da diretoria, quer dizer, não tomei conhecimento dos termos da Resolução nº 15/2003 antes de sua publicação. A formação da equipe foi feita diretamente por mim. Tive liberdade para tanto. Quanto ao local e ao material, tivemos problemas. Não houve um planejamento prévio (antes da implantação oficial – Resolução nº 03/2004) sobre essas questões, o que dificultou o início de nossos trabalhos. Precisamos “correr atrás” de espaço e contar com a boa vontade dos colegas, pois espaço na Lâmina 1 é algo difícil de conseguir.

2. Quais as áreas que compõem a Diretoria? Quais os novos setores (sem contar novas denominações)? Quais os já existentes e a que áreas eles estavam anteriormente ligados?

RESPOSTA: Departamento de Gestão do Ciclo do Conhecimento - DECCO (antigo Depto.de Documentação, anteriormente vinculado à Subsecretaria Judiciária); Departamento de Gestão de Acervos Bibliográficos – DERAB (Biblioteca – anteriormente vinculado à Secretaria Geral); Departamento de Gestão de Acervos Arquivísticos - DEGEA (Arquivo - anteriormente vinculado à Secretaria Geral); Museu da Justiça – MUJUS (anteriormente vinculado à Presidência); Todos já existiam, embora tenham sofrido mudança/acrécimo em suas atribuições pela Resolução nº. 15/2003. Novos setores: (Divisão de Captação de Conhecimento) ligada ao DECCO; Serviço de Comunicação Interna (DECCO/DIDCO); Serviço de Editoração do Portal Corporativo (DECCO/DIDCO).

Obs.: Os organogramas estão disponíveis na Intranet.

3. Qual a sua participação na formação e estrutura da Diretoria de gestão de Conhecimento?

RESPOSTA: Minha participação se deu apenas após a indicação para o cargo de Diretor-Geral, isto é, depois da aprovação da Resolução nº. 15/2003.

4. Se fosse feita a afirmação de que antes do advento do fundo especial, se valorizava mais o servidor, até mesmo pelas dificuldades técnicas e de material, você concordaria com esta afirmativa?

RESPOSTA: Acredito que com o advento do FETJ mais recursos puderam ser carreados para a capacitação dos servidores. Além disso, o auxílio-creche e o vale-refeição me parecem vantagens decorrentes do Fundo.

5. Haverá influência desta Diretoria para a melhoria da prestação jurisdicional, atividade fim do Judiciário?

RESPOSTA: Esse é nosso objetivo. Se não for assim, não há motivo para existirmos.

6. Havendo setores que hoje fazem parte desta Diretoria e que eram pré-existentes a ela, qual a influência da ineficiência ou inexistência destes setores para a prestação jurisdicional?

RESPOSTA: Nenhum setor foi extinto com o surgimento da Resolução nº 15/2003. Alguns tiveram suas atribuições ampliadas ou modificadas. Parece-me que todas as unidades cumprem papel relevante estando alinhadas com a missão do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

7. Como dirigente há que se coordenar a parte técnica, própria das atribuições da diretoria, e a gestão dos servidores? Qual hoje em dia é a mais complicada em termos de chefia, e por quê?

RESPOSTA: Para mim a maior dificuldade é manter um bom ambiente de trabalho e gerenciar os conflitos de relacionamento.

8. Seus servidores se sentem motivados? Se não, por quê?

RESPOSTA: Acredito que os servidores que estão lotados no Gabinete sentem-se motivados. No momento estamos realizando pesquisa junto a todo o capital humano da DGCON para levantar essa informação (além de outras).

9. Houve perda de cargos nesta diretoria? Este é um fator de desmotivação? É o principal?

RESPOSTA: Sim, alguns cargos foram extintos. E isso foi um fator de desmotivação, inclusive fazendo com que as pessoas fossem para outras diretorias. Mas, parece-me não ser o principal fator de desmotivação, pois o número de cargos sempre foi pequeno em relação à proporção de servidores (pelo menos aqui em nossas unidades).

10. Seus servidores se sentem reconhecidos pelo seu empenho, pela alta administração? Se sim, como? Se não, por quê?

RESPOSTA: Posso tentar falar pelos servidores do Gabinete, e acho que eles se sentem reconhecidos sim.

11. Após o advento da criação do Fundo Especial em 1996, o que melhorou no Tribunal de Justiça?

RESPOSTA: Além das observações feitas em outra resposta acima, o TJ pôde investir na construção de novas instalações, deixou de ter problemas agudos com os fornecedores de material e estabelecer parcerias de forma independente, como a com a Fundação Getúlio Vargas.

12. O que piorou?

RESPOSTA: A princípio não percebo retrocesso.

13. Entre as diversas áreas administrativas do Tribunal qual a área, na sua opinião, que obteve melhoria com as recentes inovações?

RESPOSTA: Acredito que a área de Logística poderá ter maiores condições de desempenhar sua difícil missão.

14. Qual a que obteve piora?

RESPOSTA: Não tenho como avaliar.

15. Como servidor da atividade meio do Tribunal de Justiça quais as melhorias que as inovações trouxeram?

RESPOSTA: Parece-me que houve uma melhor articulação dos serviços, através da organização dos principais processos de trabalho.

16. E o que ocorreu de pior?

RESPOSTA: Acho que melhorias ainda podem ser feitas.

17. Quando vocês atualmente ouvem falar de inovações, qual a primeira palavra que vem a sua cabeça?

RESPOSTA: A acredito que inovação é essencial para a sobrevivência de qualquer organismo, seja um ser vivo, seja uma empresa. Mas, é preciso avaliar sempre as repercussões de qualquer nova iniciativa.

18. No geral, as inovações ocorridas na administração que tiveram impacto diretamente na sua vida funcional, podem ser conceituadas como: péssimas, ruins, indiferente, boas ou ótimas?

RESPOSTA: Pessoalmente foram ótimas, porém mais importante é a repercussão em toda a instituição, que parece ter sido boa.

19. Há influência de algum(s) Magistrado(s) sobre a sua área? Se sim como é esta relação? Há interferência direta nas decisões técnicas, administrativas ou apenas como guia e direcionamento?

RESPOSTA: A influência está relacionada às próprias atividades de algumas unidades. Na Revista de Direito existem os cargos de Diretor e Vice-Diretor que são ocupados por Desembargadores; na Biblioteca, há uma Comissão de Desembargadores e no Museu há o Colegiado e o Grupo de Altos Estudos.

20. Há respeito acerca das suas opiniões?

RESPOSTA: Sim.

21. Se houver a ligação de algum Magistrado ligado à sua área, você crê que as inovações propostas pelos consultores externos quanto à estrutura de sua área tenha sofrido influência menor, ou melhor, em razão desta ligação?

RESPOSTA: Desconheço situações semelhantes.

22. Você crê que os consultores externos tiveram, de fato, quanto ao que concerne às decisões das novas estruturas, alguma influência ou serviram como objeto para dar legitimidade (caráter científico) a decisões de isoladas da administração ou de alguns Desembargadores?

RESPOSTA: Não tenho como avaliar.

23. Você foi ouvido quanto à estrutura, no sentido de ter influenciado às decisões?

RESPOSTA: Não.

5.3 – Grupos Focais

Como já mencionado seguimos as técnicas explanadas por Martins & Lintz (2000) para a realização dos Grupos Focais, sendo distribuído o texto abaixo apenas para posicionamento dos debatedores quanto ao que se queria encontrar, sendo também distribuído para cada integrante dos grupos uma folha com a tabela que será mais adiante apresentada com os resultados encontrados nos grupos focais 1, 2 e 3; a fim de que os debatedores preenchessem as colunas com aquelas opiniões que para si mais importavam dentro das discussões e opiniões do grupo que fizeram parte.

TEXTO

A Inovação Organizacional e os Servidores da Atividade Meio no Judiciário Fluminense

INSTRUÇÕES:

Após a criação do Fundo Especial em 1996, o Tribunal de Justiça passou por uma série de mudanças organizacionais nas mais diversas áreas. Tendo como marco inicial este advento e com foco nas **atividades administrativas vinculadas à Presidência do Tribunal de Justiça** (Diretorias Gerais, departamentos, divisões e serviços), e as mudanças e inovações a estas trazidas, e o respectivo impacto em você servidor, montou-se este grupo de discussão tendo em vista a seguinte questão:

Quais as suas percepções, expectativas e sugestões em relação à inovações organizacionais administrativas do judiciário fluminense?

As perguntas abaixo servem apenas como referência para a discussão deste grupo:

- Após o advento da criação do Fundo Especial em 1996, o que melhorou no Tribunal de Justiça?
- O que piorou?
- Entre as diversas áreas administrativas do Tribunal qual a área que obteve melhoria com as recentes inovações?
- Qual a que obteve piora?
- Como servidor da atividade meio do Tribunal de Justiça quais as melhorias que as inovações trouxeram?
- E o que ocorreu de pior?
- Quando vocês atualmente ouvem falar de inovações, qual a primeira palavra que vem a sua cabeça?
- No geral, as inovações ocorridas na administração que tiveram impacto diretamente na sua vida funcional, podem ser conceituadas como: péssimas, ruins, indiferente, boas ou ótimas?

5.3.1 – Grupo Focal 1

PERCEPÇÕES (o que houve? Como foi?)	EXPECTATIVAS (E agora, o que esperar?)	SUGESTÕES (Qual o caminho?)
<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria com avanço da tecnologia, mas com priorização para a atividade fim. - Segregação desnecessária entre os servidores da atividade fim e da atividade meio, com desvalorização do trabalho daquele. - Reestruturação baseada em cortes em cargos técnicos da atividade meio, visando a melhoria da atividade jurisdicional ou atividade fim que não surtiram qualquer efeito, pois que serviram apenas para aumentar cargos para os Desembargadores e Juízes e não para os cartórios. - Maior credibilidade do Tribunal com seus fornecedores. - Materiais e equipamentos modernos e melhores. - Diferenciação nos investimentos entre órgãos da atividade fim e meio, e até entre órgãos administrativos, privilegiando-se aqueles com maior força política ou “apadrinhamento”. - A consultoria externa (agente de mudança) como elemento desagregador e anteparo científico a decisões surgidas da 	<ul style="list-style-type: none"> - Futuro temerário para o Fundo Especial. Não haverá grande aumento de arrecadação e não há controle dos gastos. - Não há ações que demonstrem preocupação com o desenvolvimento do servidor. - Em razão do clamor pelo controle externo, cada vez mais se valoriza o rosto do Judiciário, isto é os fóruns, as instalações, o acesso, mas estão esquecendo de outras partes. - Tecnicamente poderá melhorar a parte técnica, pois a área judiciária já se encontra quase toda informatizada (*hoje já se considera informatizada em sua totalidade). - Maior controle e, portanto, menor autonomia dos servidores. - Crescimento na quantidade de projetos. - Tendência a aumentar a desconfiança dos servidores em relação à administração. - Haverá uma maior qualidade técnica de todos os servidores, mas não voltada ao seu desenvolvimento e sim ao aumento da produtividade. - Valorizar-se-á o processo e não o processante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas certas no lugar certo, com interesse na sua área de atuação. - Criação de um censor controlando o orçamento do fundo especial, gerenciando os diversos interesses setoriais. - Fortalecer através de treinamento os técnicos do Tribunal, para que possam realizar melhor suas incumbências. - Não segregar atividades, setores e órgãos. - Aumentar o treinamento para a área técnica dentro da ESAJ. - Funcionários técnicos assumindo o rumo da administração do Tribunal. - Maior profissionalismo - Saber planejar o gasto, comprar bem e saber o que comprar. - Comprometer o servidor com a arrecadação do fundo especial. - Aumentar a capacitação e a avaliação. - Criação do banco de talentos e conhecimento das capacidades. - Valorizar a experiência acumulada dos servidores

<p>vontade de alguns altos gestores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Benefícios indiretos aos servidores. - Liquidez financeira. - Geração de maiores recursos e a supressão da criatividade. - Mudanças não planejadas e não discutidas com os servidores. - A participação de servidores e diretores apenas para se dar uma aparência democrática. - Mudança de foco com a chegada do fundo especial. 	<ul style="list-style-type: none"> - O Tribunal poderá estagnar se não controlar o gasto e não valorizar o servidor. 	<p>para a condução de projetos.</p>
--	---	-------------------------------------

5.3.2 – Grupo Focal 2

PERCEPÇÕES (o que houve? Como foi?)	EXPECTATIVAS (E agora, o que esperar?)	SUGESTÕES (Qual o caminho?)
<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia financeira. - Melhoria na relação com fornecedores. - Desagregação dos servidores em geral. - Maior controle da administração facilitada inclusive pela desestruturação e desunião dos servidores, decorrente da reestruturação. Utilizando-se dos servidores como massa de manobra. - Mudanças que foram justificadas em razão de economia e de melhor distribuição de cargos visando a melhoria da atividade fim e que serviram para fins políticos aumentando a quantidade de cargos para Desembargadores e Juizes, sem contemplar os cartórios. - Com a reestruturação os servidores cada vez mais se apegam a cargos com medo de perdê-los. Evitando questionar ou contrariar. - Melhora na comunicação e no acesso a informações por todos, servidores, cidadãos, advogados e etc. - Materiais e equipamentos modernos e melhores. - Melhoria na informatização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não haverá melhoria no desenvolvimento do servidor. - Mudanças deverão ser melhor planejadas, para se evitar tanta oposição. - Haverá um planejamento integrado entre todas as áreas e mais ligado ao usuário final. - Capacitação do servidor para aumentar a produtividade. - Desvalorização maior do servidor da casa a fim de que se diminua resistências, trazendo pessoas de fora que não se importam com o Tribunal. - Crescimento na quantidade de projetos. - Descrença do servidor em relação à alta administração. - Desaparecimento de servidores idealistas e surgimento de carreiristas. - Melhoria dos processos de trabalho. - Engessamento da carreira gerando ainda mais desmotivação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Traçar planejamento estratégico a ser seguido, sem alterações politiquêiras, modismos ou desejos de magistrados. - Participação de todos os servidores nas mudanças que surgirem. - Desenvolver os servidores e motivá-los, com capacitação pessoal e profissional, trabalhos de ergonomia, planos de carreiras, acesso a cargos e funções através de preenchimento de perfil de competência. - Criação de um Estatuto do Servidor feito pelo servidor e não por magistrados. - Decisões técnicas seguindo preferencialmente critérios técnicos e ouvindo os servidores preparados tecnicamente para as funções. - Planejamento administrativo traçado pelas áreas técnicas e judiciais. - Há que se realizar mudanças focadas no servidor.

<ul style="list-style-type: none">-A união dos quadros só serviu para igualar os servidores administrativos e judiciários quanto ao temor de serem lotados em lugares distantes. - Ausência da visão do todo, de conhecimento da alta administração sobre o trabalho e capacidade dos servidores. - Desvalorização da área de pessoal. - Planejamento estratégico de curto prazo. - Não houve planejamento para motivar os funcionários. - Mudanças e não discutidas com os servidores. - O Tribunal adquire visão empresarial.		
---	--	--

5.3.3 – Grupo Focal 3

PERCEPÇÕES (o que houve? Como foi?)	EXPECTATIVAS (E agora, o que esperar?)	SUGESTÕES (Qual o caminho?)
<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia financeira com independência em relação ao Poder Executivo. - Melhoria nos materiais, no mobiliário, nas instalações, e nos serviços. - Melhoria na informatização em relação aos equipamentos e não quanto aos sistemas administrativos que necessitam de maior atenção. - As inovações vieram, mas o servidor não foi atingido positivamente por elas. - A reestruturação só beneficiou os chefes do Poder. - Houve desumanização do trabalho. - As mudanças seguiram políticas, e busca de votos, nepotismo e não critérios técnicos naquilo que toca as áreas administrativas. - Na troca de cargos e funções entre as áreas meio e fim, não se objetivou verdadeiramente a melhora da prestação jurisdicional. - Não houve desenvolvimento humano e funcional do servidor. - Discursos vazios sem qualquer fundamento para justificar as mudanças, trazendo descrédito da administração. - As decisões não tiveram base 	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio da importância do servidor-máquina em detrimento do servidor-pessoa. - Êxodo dos servidores da área administrativa - Crescimento do descontentamento dos servidores me relação ao trabalho, à instituição e os altos gestores. - Cortes maiores dos cargos nas áreas administrativas. - Melhoria nos processos de trabalho. - Haverá aumento na qualificação dos servidores, ainda que não seja ideal a obrigatoriedade do treinamento. - Só haverá melhoria no quadro administrativo por conta do empenho pessoal do servidor ou por coação. - Desmotivação crescente quanto ao plano de carreira e promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialização da área técnica. - Melhoria na comunicação interna. - Dizer o que se espera do servidor administrativo. - Capacitação lógica inclusive através das rotinas administrativas. - Ouvir os servidores antes de mudar. - Questionar as necessidades dos técnicos. - Concluir de fato a unificação das áreas administrativas para se ter um gerenciamento único. - Conhecimento do material humano que possam servir às áreas administrativas. - Reavaliar o desenvolvimento humano, com a melhoria das carreiras, das promoções, dos acessos aos cargos

<p>técnica, vindo de cima, como um pacote pronto, onde a consultoria lhe emprestou o caráter técnico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Benefícios indiretos como auxílio creche, e alimentação. - Melhoria na disseminação da informação externa. 		<p>e às funções, com a participação dos servidores na conquista de benefícios, na criação do banco de talentos, e de perfis de competência.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de grupos de discussão entre servidores.
---	--	--

6 – CONCLUSÃO

A princípio é necessário conduzir o leitor para dimensões particulares do universo estudado, a fim de que a análise dos dados que se seguirá possa ser compreendida, assim devemos criar divisões a serem observadas e interiorizadas.

Deste modo, precisamos esclarecer que a hierarquia administrativa oficial do Tribunal de Justiça entre os servidores, atualmente, se inicia nos chefes de serviço até os Diretores Gerais, passando pelos Diretores de Divisão e de Departamento, todavia não podemos esquecer que os chefes do Poder judiciário são os Desembargadores, e que como tais também influenciam na gestão administrativa do Tribunal, sendo assim trataremos destes como metagestores¹⁴ e daqueles como gestores.

Uma noção que também deve ser esclarecida para que se possa entender as últimas linhas deste estudo é a separação do servidor-máquina e do servidor-gente, noção esta surgida durante as reuniões dos grupos focais, para exemplificar as benesses que atingiram os funcionários da atividade-meio e o seu direcionamento dentro desta bipolaridade do servidor.

Feitas as observações acima podemos analisar os dados colhidos neste estudo:

Estamos frente a uma instituição que pouco poderá inovar e se transformar, a não ser naquilo que diz respeito ao que o excesso de arrecadação e a ganância poderão lhes dar de frutos, isto é, dinheiro para aquisição de material de consumo e permanente, instalações e informática.

O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro está sim a frente de qualquer outro Tribunal, e provavelmente, deste modo continuará por muito tempo, enquanto nenhum outro Tribunal conseguir sua própria auto-gestão, seu fundo de receita próprio.

¹⁴ Designação citada por Aktouf (1996), pág. 202, onde os metagestores são designados como aqueles que praticam uma metagestão, isto é, uma gestão acima dos gestores: as altas direções. *Apud* Hafsi, T. Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie. *Gestion*, v.10, n.1, fév.1985.

O que se deve perguntar é se quando todos os Tribunais estiverem no mesmo patamar de autonomia financeira, qual será o diferencial responsável pelo êxito de um Tribunal em relação aos outros.

O ser humano talvez seja a resposta à pergunta acima. A qualidade de seus técnicos, a motivação, o clima organizacional favorável à criatividade e, portanto, favorável à inovação, trarão a uma instituição vantagem em relação a outra no bem servir ao público.

Temos, após a reestruturação do Tribunal de Justiça, com reforma nos quadros de servidores, nos critérios de promoção, na estrutura organizacional, na base de cálculo dos vencimentos, segundo o Gráfico 1, 72% (setenta e dois por cento) de servidores que discordam das práticas e diretrizes traçadas pela administração.

Destes servidores a maioria, conforme o Gráfico 2, 54% (cinquenta e quatro por cento) são aqueles considerados Dissidentes, sendo que quando isolados somente entre os incongruentes este percentual se mostra absoluto chegando a 76% (setenta e seis por cento – Gráfico 4.)

Relembremos que dissidentes são aqueles que se identificam com a organização e sua missão, mas se recusam a corroborar e praticar algumas inovações.

Os dissidentes criticam a administração por serem conhecedores dela, por saberem que podem ajudar, mas lhes falta oportunidade, valorização e reconhecimento.

As críticas e as recusas às inovações representam, não hostilidade, mas diferença.

Não é a toa que a maior parte dos servidores dissidentes se encontram nas áreas técnicas, por serem pessoas mais dotadas de uma maior visão sistêmica e com maior capacidade de julgar a organização e a adequação de suas estratégias.

Assim a incongruência se apresenta em razão de se querer o melhor caminho para a instituição.

Sua combatividade se apresenta através de uma resistência ativa trabalhando para demonstrar novos caminhos aos já traçados.

Os dissidentes apóiam e resistem às mudanças conforme seu entendimento de futuro, fazendo a análise de causa e consequência.

Deste modo a conquista de um dissidente perpassa pela abertura do diálogo e da participação.

Importante, no entanto, observar que ao analisarmos questão por questão e não os questionários com um resultado majoritário, chegamos em um resultado pior para qualquer instituição, perdendo os congruentes e dissidentes espaço para os ressentidos e apáticos (Gráficos 5 e 6), inclusive estes últimos (apáticos) sendo ultrapassados quantitativamente e percentualmente por aqueles (ressentidos), quando não mais sob o critério da análise do resultado majoritário. (Gráficos 3, 4, 5 e 6).

Assim pode-se notar uma tendência ao ressentimento inserida mesmo dentro daqueles cujo questionário foi majoritariamente congruente ou dissidente.

Tal fato deve servir de alerta, pois como já vimos o ressentimento é a pior situação dentre todas, ao que se refere a quebrar resistências e conseguir a necessária cooperação para futuras inovações e mudanças.¹⁵

Na verdade, analisando as entrevistas, os questionários, a doutrina, os fatos que não podem passar em branco ao pesquisador inserido no contexto técnico-administrativo da instituição objeto de estudo, causa surpresa o trabalho escrito em 1994 pelo Professor Omar Aktouf, no Canadá e usado como um dos livros de apoio a esta monografia, por descrever de maneira tão similar ao entendimento deste pesquisador o que se passa hoje em 2004 no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, assim faço das palavras do Professor citado, as minhas em auxílio à conclusão deste estudo.

¹⁵ Talvez uma questão interessante seria estudar a importância de uma pesquisa de clima organizacional na condução das mudanças e inovações organizacionais.

“Na verdade, as finanças, a contabilidade, os estoques, os transportes, a produção, a alocação de recursos, as máquinas etc. representam áreas que podem ser extraordinariamente complicadas de se tratar. Porém, com especialistas e boas técnicas, pode-se resolver suas dificuldades (sobretudo pela análise minuciosa, pelo cálculo, pela informática).

Entretanto passar do complicado ao complexo, ou do tangível ao intangível (a motivação, a adesão, a qualidade, o interesse, o prazer do trabalho, a lealdade, a sinergia, a criatividade), não consiste em mudar de “grau” ou de “nível” no tratamento de fenômenos de natureza semelhantes; consiste, antes de tudo, em mudar de natureza de fenômenos a tratar.

O complexo-intangível não pode (ao contrário do complicado-tangível) prestar-se à análise, à dissecação, aos cálculos sofisticados. Trata-se de um quê impalpável que faz com que a vida de uma organização, seja mais bela do que outra, mais compartilhada, menos frustrante, menos estressante, mais criativa etc.

Este quê pode ser apreendido, compreendido, compartilhado, amenos que seja calculado e medido: é um clima em que reinam a serenidade, o sentimento de equidade, a confiança, o desejo-prazer de fazer juntos o que se faz.

...os aspectos humanos e intangíveis da gestão das organizações são, e muito, bem mais determinantes, quanto aos fatores atuais de sucesso, do que os aspectos materiais e tangíveis.” (Aktouf, 1996. pág. 175)

“De início, é extremamente comum falar-se de resistência à mudança, e não menos comum situar esta resistência muito mais no escalão dos dirigidos, dos empregados, dos sindicatos etc. Ora, basta uma reflexão um pouco imparcial, para se dar conta de que o primeiro passo, em qualquer mudança, deve ser dado por aqueles que a defendem.

Se isto quer dizer alguma coisa, significa, claramente, que cabe primeiro aos dirigentes mostrar em que sua vontade de mudança se manifesta no cotidiano e em suas próprias posições, prerrogativas e responsabilidades.

Os dirigidos e os sindicatos comportam-se em reação, no mais das vezes, como dizem e fazem (ou não fazem) os dirigentes. É então falacioso situar a resistência à mudança, *a priori*, naqueles que tem menos a perder: os empregados. (...) É, em geral, o reino do “Mudemos! Vamos lá!”, onde aqueles que preconizam as mudanças estão prontos a ver tudo mudar, exceto eles próprios ou tudo o que lhes diz respeito diretamente. Aí está, sem nenhuma dúvida, o freio mais real da mudança.

Em seguida, é também comum constatar que a mudança é uma espécie de peripécia organizacional, à qual devem fazer face os chefes que, em seu grande saber, devem prever, editar, explicar, planejar e aplicar as modificações necessárias para se adiantar e não se submeter à mudança... A mudança não pode ser objeto de um planejamento ou de uma estratégia concebidos para serem implantados através de objetivos e de programas impostos... Os lugares da mudança são, nem mais nem menos, a totalidade da organização e de seus componentes, como sistema. Não pode haver nada mais absurdo do que observar sistematicamente que se considera (diz, ensina e escreve) a base, com seus hábitos, seus valores, sua motivação, crenças, formas de fazer, e seu grau de mobilização, como único e eterno lugar da mudança. A maior fonte de resistência está justamente nas conseqüências deste tipo de atitude: a base é constantemente tratada como objeto, dotada de um papel sempre passivo, submetida (involuntariamente) ao desprezo e à culpa. Ao mesmo tempo exige-se que ela seja uma cúmplice zelosa! Ou também é culpada de não sê-lo... Mudar primeiro a si próprio não deve mais estar reservado aos níveis inferiores, nem constituir um *slogan* vazio. Os empregados têm, pelo menos, tantas mudanças a exigir de seus dirigentes quanto o inverso. A sobrevivência de qualquer organização não pode mais, doravante, escapar desta situação. ...enquanto as indicações de mudanças não forem compreendidas ou aceitas pela base, só haverá lutas, inércia, bodes expiatórios e perda de energia. Ninguém resiste à mudança pelo prazer de fazê-lo e, contrariamente ao que muitos afirmam, não é mais natural ter medo da mudança do que ter medo de impô-la. O que dá medo é a incompreensão, é a falta de sentido, de finalidade clara, de transparência, de confiança. Qualquer direção de empresa que deseje mudar não pode deixar de estar, ela própria, na primeira linha e de prestar à base tantas contas quantas esta solicite.”

(Aktouf, 1996. pág. 176/177)

“...constatemos que a mão-de-obra da excelência e da qualidade é muito mais sacrificada do que valorizada, tratada constantemente – no mínimo pela importância da lógica contábil – como um reservatório privilegiado de regulação de custos e de taxas de lucro. ...É evidente que toda pessoa reduzida ao estado de recurso (isto é, de objeto dirigível e utilizável) e tratada como tal não pode ser mais do que uma pessoa coisificada, alienada, para melhor se adequar à organização de um trabalho que se tornou trabalho morto (visto que pelo arbítrio, a escolha, a iniciativa, que podem emanar de uma pessoa, são eliminados na base, pela própria organização, que se esforça, antes de tudo, em facilitar o exercício do controle por parte daqueles que têm o direito e o poder para isto). Esta é a expressão do desprezo gerencial fundamental...

...a expressão recursos humanos, ou pior, gestão de recursos humanos, é em si um *non sense* e uma violência perpetrada contra o ser humano, no que ele tem de mais característico: seu *status* de sujeito, dotado de livre arbítrio e programado para tratar o complexo, para inventar (fabricar informação), isto é, para se engajar num trabalho vivo, coletivo e evolutivo, e não para ser servo de um processo rígido, executor de gestos preestabelecidos, repetitivos, isolados, estritamente prescritos, planejados e controlados. O ser humano não é feito para ser recurso de seu semelhante. No máximo, ele é feito para ser o parceiro, consciente e voluntário, de seu semelhante.

...este desprezo está inscrito em toda relação gerencial tradicional. O organograma e a hierarquia piramidal são seu fundamento ancestral: eles designam aqueles que sabem, aqueles que podem e aqueles que devem gerir, em oposição aqueles que não o sabem, não o podem. Mesmo com a maior boa vontade do mundo, nestas condições só pode instalar-se, entre as duas categorias de pessoas, uma relação desprezadores-desprezados, visto que aqueles que não sabem e não podem são, de imediato e de fato, inferiorizados e infantilizados. Sem esta inferiorização, sem esta infantilização, o papel daqueles que sabem, podem e devem não teria nenhum sentido, nenhuma justificativa em última análise. Aí reside um problema muito profundo, que mina a base de qualquer tentativa, inclusive de boa-fé, de introduzir o espírito de excelência, de cooperação e de qualidade total na vida organizacional.”

(Aktouf, 1996. pág. 180/182)

“(...) Tudo se passa então assim: à onipotência-imortalidade do líder devem corresponder uma coisificação necessária, um vazio existencial, um não ser ou uma não-pessoa, do lado do empregado.

(...) O chefe tolerará cada vez menos que sua organização se comporte de outra forma que não seja conforme suas visões e desejos; é necessário combater tudo o que se possa contrariar ou decepcionar, isto é, tudo o que não glorifique a direção.”

(Aktouf, 1996. pág. 184/185)

(...) a palavra *workaholism*, diz, de forma muito pertinente, que, se trata de um processo próximo ao do uso de uma droga (e então, de fuga de si próprio, como acontece com todas as drogas). Além, disso, é muito cômodo ver materializar-se, através de pilhas de documentos, de pastas abarrotadas, de telefones obstruídos, de reuniões multiplicadas, os sinais de sua onipotência, de seu estatuto de herói e de demiurgo. Tudo isto ajuda a negar ou sublimar a angústia existencial, dote de qualquer ser humano, mesmo o maior dos chefes.

(...) De fato, mais que nunca, a empresa e a gestão de excelência querem revolucionar sem fazer revolução. (...) A gestão de excelência recusa-se obstinadamente a trocar o custo pelo investimento, em relação ao empregado, e a começar, não a racionalizar e a cortar, mas a formá-lo, valorizá-lo, bonificá-lo, o que é o oposto, evidentemente, da lógica do lucro máximo a curto prazo. É cada vez mais com uma mão-de-obra angustiada, frustrada, sofredora, subformada e sujeita a incessantes duplos discursos, que defrontamos. (...) O problema é que é somente nela que reside a capacidade de inovação e aperfeiçoamento permanente (...) base ... do sucesso e da sobrevivência de qualquer empresa atualmente.

(...) Mais que nunca, a empresa deve ser uma aventura coletiva cujos chefes têm tanto, senão mais, deveres quanto direitos, e particularmente, o dever de ser avalista da justiça, da equidade e da segurança, num quadro onde o lugar de cada um esteja assegurado com, e não mais contra, o do outro. Isto é, o objetivo é passar de um universo organizacional onde predominam a analidade obsessiva, o egoísmo, o elitismo, o fantasma da onipotência demiúrgica, a ordem, o controle, etc., para um outro onde predominem a oralidade..., a preocupação com o outro, a reciprocidade, e a simetria das relações, o questionamento e o barulho.”
(Aktouf, 1996. pág. 188/190)

Ora, como deixar de observar que no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, após o advento do Fundo Especial, o desprezo gerencial quanto as pessoas se acentuou, seja em razão da área responsável pelo desenvolvimento e gestão dos servidores não estar inserida dentre aquelas que poderiam ser impulsionadas pela autogestão, pois vedação expressa impede o uso de recursos do Fundo para aplicação em despesas de pessoal. (art. 2º. parágrafo único da Lei n. 2524/96), seja porque tal área sempre representou custo e nunca investimento.

Vemos, então, nas contundentes opiniões expressadas nos grupos focais que tudo que se relaciona com a coisificação do servidor, o servidor-máquina, aquele servidor que produz e arrecada, foi melhorado, em oposição ao que se relaciona ao servidor-gente, pensante, querente, ser humano, em que, pouco ou nada mudou.

Grupo Focal 1

- Liquidez financeira.
- Não há ações que demonstrem preocupação com o desenvolvimento do servidor.
- Haverá uma maior qualidade técnica de todos os servidores, mas não voltada ao seu desenvolvimento e sim ao aumento da produtividade.
- Valorizar-se-á o processo e não o processante.
- O Tribunal poderá estagnar se não controlar o gasto e não valorizar o servidor
- Capacitação do servidor para aumentar a produtividade.

Grupo Focal 2

- Desvalorização da área de pessoal.
- Materiais e equipamentos modernos e melhores.

- Melhoria na informatização
- Autonomia financeira.
- Melhoria na relação com fornecedores.
- Desagregação dos servidores em geral.
- Maior controle da administração facilitada inclusive pela desestruturação e desunião dos servidores, decorrente da reestruturação. Utilizando-se dos servidores como massa de manobra.

Grupo Focal 3

- Melhoria nos materiais, no mobiliário, nas instalações, e nos serviços.
- Não houve desenvolvimento humano e funcional do servidor.
- Houve desumanização do trabalho.
- As inovações vieram, mas o servidor não foi atingido positivamente por elas.
- Domínio da importância do servidor-máquina em detrimento do servidor-pessoa.

Importante também notar nas entrevistas com os Diretores Gerais que a percepção da melhoria ambiental aos servidor-máquina, em detrimento do servidor-gente, já foi percebida de modo diverso, talvez porque diferentemente dos servidores que participaram dos grupos focais, aqueles tiveram que se expor.

Assim, se percebermos a questão abaixo descrita que foi proposta a todos os Diretores temos respostas negativas sob tal prisma.

“Se fosse feita a afirmação de que antes do advento do fundo especial, se valorizava mais o servidor, até mesmo pelas dificuldades técnicas e de material, você concordaria com esta afirmativa?

RESPOSTA: Não concordo com a afirmativa. Acho que o servidor é valorizado pelo seu desempenho e para isso é necessário que se dê a ele o mínimo de condições, no mínimo, melhores condições de trabalho. (Logística)

RESPOSTA: Acho que esta afirmativa estaria correta no sentido de que as dificuldades eram maiores com falta de equipamentos, rede, sistemas e etc., porém, não acho que esta afirmativa seja correta, em outro sentido, pois ao se preocupar com melhores condições técnicas e de material a administração está se preocupando também, e principalmente, com o servidor. (Tecnologia da Informação)

RESPOSTA: Acredito que com o advento do FETJ mais recursos puderam ser carreados para a capacitação dos servidores. Além disso, o auxílio-creche e o vale-refeição me parecem vantagens decorrentes do Fundo.” (Gestão do Conhecimento)

RESPOSTA: Não. Com a autonomia financeira do Poder Judiciário, pode proporcionar, ao servidor, mais conforto no ambiente de trabalho, auxílio creche, vale-refeição e se estuda a possibilidade do plano de saúde. (Planejamento)

Vemos aqui, aparentemente, opiniões díspares, mas que ao olharmos de perto, avistamos mais uma vez o valor dado ao produto, por conta da não percepção, enquanto Diretores Gerais, da coisificação dos servidores, uma vez que alegam que com o Fundo Especial há recursos maiores para, por exemplo, capacitação dos servidores. Enquanto, os servidores por sua vez dizem que os recursos usados para a capacitação têm servido para aumentar a produtividade. Estamos diante do lado máquina do servidor e não do lado humano, assim como todo o resto. Deixo claro, entretanto, que se preocupar com um bom ambiente material de trabalho, bons sistemas e programas de informática e etc., é uma forma sim de se valorizar o servidor, mas não é de nem longe a única e nem a melhor, assim como não o é, pura e simplesmente uma boa remuneração.

Recentemente, a revista Valor Carreira (Outubro 2004), ao premiar e analisar as melhores empresas na Gestão de Pessoas, também destacou o que mais distingue as companhias melhor avaliadas pelos funcionários das outras, o que nesta conclusão nos serve para identificar o que para o funcionário deve ser levado em conta como fator de desenvolvimento humano e felicidade, corroborando com as respostas dos grupos focais.

Destarte foram citadas as seguintes questões sem ordem hierárquica qualitativa ou quantitativa entre elas:

- **Oportunidades** – as oportunidades de desenvolvimento profissional/carreira na empresa são muitas.
- **Decisões** – as decisões são ágeis.
- **Desenvolvimento** – A empresa tem regras definidas para o desenvolvimento profissional/carreira dos empregados.
- **Avaliação** – A empresa tem regras definidas para avaliar o desempenho de seus empregados.
- **Remuneração** – A empresa tem regras definidas de remuneração.
- **Comunicação** – A comunicação na empresa é ótima.
- **Qualidade de Vida** – A empresa realiza atividades, eventos ou programas que contribuem para a melhoria da qualidade de vida de seus empregados.
- **Motivação** – Na empresa o nível da motivação das pessoas é alto.
- **Satisfação** – Os funcionários estão satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho utilizado pela empresa.
- **Valorização** – Os funcionários se sentem valorizados pela empresa.
- **Estratégia** – Os planos/atividades da empresa estão muito integrados entre as diversas áreas.

Fica claro assim que há várias formas de se conseguir gerir pessoas e desenvolvê-las sem coisificá-las, ou pelo menos sem utilizar unicamente meios materiais, enxergando-as como seres humanos em todo seu potencial, e que este desenvolvimento não é demagogo ou utópico, mas real e que tem como conseqüência mais produtividade, mais empenho.

Não foi diferente a conclusão dos pesquisadores Bruno-Faria, M.F. & Alencar, E.M.L.S., sobre as barreiras e estímulos à criatividade e à inovação, e nem a pesquisa exposta na revista *HSM Management*, quando reforçam que, sem o bem estar geral dos colaboradores, não há criatividade, não há inovação. Relembrando que os empreendedores pesquisados nesta última sustentam que na perspectiva pessoal deve-se dedicar atenção ao moral dos funcionários, fazer da organização um lugar no qual as pessoas gostem de trabalhar, demonstrar a importância da honestidade e a exigí-la em todos os níveis, transmitir mensagens claras e firmes aos colaboradores reiteradamente. Recuperar a dignidade e o vigor da organização e sua cultura, esclarecer aos funcionários quais são os principais fatores de sucesso e celebrar com eles as conquistas e reconhecer funcionários inovadores e de alto desempenho, livrando-se por conseqüência dos ineficientes.

Infelizmente, não só pela pesquisa deste estudo, que apontou alto grau de resistência dos servidores, mas pelas respostas dos grupos focais e mesmo dos Diretores Gerais, o Tribunal de Justiça está longe de ser uma instituição capaz de ter colaboradores entre seus funcionários, e talvez o termo servidor seja mais adequado ao atual momento, considerando a relação de subordinação entre líderes e liderados, relação de servidão entre vassallos, suseranos e a Côrte. (Servidores, Gestores e Metagestores.)

O que se vê e que gerou tamanha resistência e opiniões tão fortes por parte dos funcionários, e até mesmo tímidas colocações, em razão e apesar da exposição e do cargo que ocupam, pelos Diretores Gerais, é um desprestígio dos servidores técnicos com as

reformas que se seguem, não se ouvindo, ou pelo menos não se levando em conta argumentos, dados, considerações dos Diretores, pareceres dos técnicos em suas áreas, enfim um eterno “ouvido de mercador”.

Um desprestígio que mesmo com conseqüências graves, continua a ser reiterado. Assim foi com a inovação na carreira dos servidores, cujos técnicos alegaram terem levantado à época aparentes inconstitucionalidade na lei, mas que foi descartada. E hoje, por estar a tal lei em vias de ter dispositivos declarados inconstitucionais pelo Supremo Tribunal Federal, fazem novamente a sete chaves, sem a participação dos servidores técnicos outra proposta de plano de carreira, que não será surpresa se desta nova tentativa surgir uma cópia do plano de carreira dos servidores federais, não importando se são culturas diferentes, níveis diferentes, direitos e deveres diferentes, assim como fizeram com a primeira proposta do estatuto dos servidores.

É complicado perceber que os Diretores Gerais foram quase ou nada ouvidos na estruturação de seus cargos e Departamentos, e que nem foram reunidos para discutir entre eles suas prioridades, ou até mesmo troca entre as diretorias. Talvez se fosse dado aos Diretores o valor a ser diminuído da estrutura, para que se pudesse gerar os cargos aos Desembargadores e Juizes como foi alegado nos grupos focais e por alguns Diretores de modo mais sutil, a estrutura ficasse mais a contento para todos, apesar das inevitáveis perdas, pois não haveria surpresas, não haveria dúvidas, desconhecimento, e portanto, geraria menos resistências.

É difícil um Diretor ser convidado para assumir um cargo, sem nem ter participado da criação da nova Diretoria, e ter que, após, tudo aprovado em Diário Oficial, procurar lugar para poder se instalar, bem como material e servidor.

Analisemos então as informações passadas pelos Diretores Gerais, que por estarem expostos, ficam entre a cruz e a espada, entre a lealdade necessária ao cargo que

ocupam e a verdade dos fatos por que suas diretorias passaram quando da reestruturação dos setores administrativos do Tribunal.

Percebemos o dilema acima observando as respostas às questões 18, 19, 20, 21 e 22 do Diretor de Tecnologia da Informação, dando destaque ao se contrapô-las. Ora quando perguntado se as opiniões dele, diretor, eram respeitadas, a resposta é um categórico “Sim.”, apesar de afirmar nas outras questões acima relacionadas que não conseguiu a estrutura que queria e que teve que brigar com os consultores, discutir muito com várias pessoas, pois lhe trouxeram um **projeto pronto e acabado** (grifo nosso), sem nem conhecer as suas necessidades e realidade. Outro ponto importante que merece atenção é quando questiono sob a influência de magistrados (metagestores) na área. A resposta é que a influência é saudável, e logo em seguida nos mostra o porquê quando afirma que tem boa relação com o metagestor ligado a sua área, e que este respeita as decisões técnicas e discute as estratégias políticas.

O mesmo ocorre com a Diretora de Planejamento (questões 12, 18, 19, 20 e 21) que melhor resume tal influência com a frase “Influência sem ingerência.”.

Na verdade todos os Diretores entrevistados seguem a mesma linha de raciocínio e discurso seja a Logística quando responde de forma politicamente correta as questões 19, 20, 21 e 22 e calando-se quanto a questão 18. Ou no caso da Diretoria de Gestão do Conhecimento respondendo as questões 19 a 23.

Demonstra-se assim o grau de lealdade dos Diretores, seja com seus funcionários seja com os Metagestores, o que explica as opiniões diversas dos grupos focais e das entrevistas dos diretores inclusive quanto à motivação. Estes afirmam que seus servidores estão sempre motivados, apesar de todos afirmarem que tem maior dificuldade em gerir pessoal do que gerir seus serviços técnicos, e que seus funcionários perderam cargos, perderam salário, e que estão perdendo funcionários. Por sua vez os funcionários que

responderam o questionário ou que participaram dos grupos focais,¹⁶ sentem-se claramente desmotivados.

Há explicação? Sim. O que pude observar durante as reuniões dos grupos focais é que os servidores isentam de responsabilidade seus Diretores Gerais, crendo que eles fizeram de tudo para evitar mal pior, entendendo serem as decisões, referentes às inovações, ordens sem qualquer possibilidade de negociação. Nisto encontram eco com os seus próprios diretores que ao serem questionados sobre a consultoria que auxiliou na reestruturação e nas últimas inovações, dizem tratar-se de “pacote pronto”, enquanto os servidores falam em “...elemento desagregador e anteparo científico a decisões surgidas da vontade de alguns altos gestores.”.

Pude vislumbrar que há três relações interpessoais de caráter hierárquico-funcional distintas, quais sejam: Metagestores/Gestores, Gestores/Funcionários e Metagestores/Funcionários.

Abro um parágrafo, neste momento, para a análise destas relações frente a uma teoria de motivação apresentada por Douglas McGregor (apud Motta 2003) e que se apresenta sob a forma de duas teorias simplesmente chamadas de X e Y.

Assim, para um melhor entendimento, merece o estudo, breve explanação sobre tais teorias, e para isso, mais uma vez as lições de Motta (2003).

De acordo com a teoria X, o ser humano possui tendências naturais para o mal. O homem é indolente e sem interesse pelo trabalho, só produzindo quando controlado. (...) Nas organizações modernas, o controle, a disciplina sobre o trabalho, mesmo que resultem em perda de liberdade individual, podem levar a resultados que propiciam salários e benefícios, que podem ser vistos como uma compensação útil e necessária. A teoria X é a mais clássica e permanente na história da organização humana. (...) Ela é uma prática comum no mundo de hoje, por se tornar, na verdade, uma profecia auto-realizável. Dirigentes crêem que o trabalho só será realizado se controles rígidos e critérios claros de autoridade forem impostos aos subordinados, que são naturalmente preguiçosos e desinteressados. Os subordinados, por sua vez, ao serem socializados nessa prática, adquirem a mesma crença do dirigente e passam a produzir de acordo com a maior ou menor pressão ou disciplina do seu chefe. A pressão e a disciplina, sendo reativadas pelo chefe, levarão a um nível de produção mais elevado. Esse tipo de relação chefe-subordinado serve para reforçar a crença na indolência natural e na necessidade de controle, pressupostos da teoria X.

¹⁶ Observo que dos dezoito servidores que participaram dos três grupos focais, nenhum experimentou perda salarial, tal fato decorreu de coincidência, sem que houvesse desejo do pesquisador que isto acontecesse. Servindo como mera informação.

A teoria Y de McGregor constitui uma proposta segundo a qual os seres humanos são essencialmente bons e direcionados ao trabalho, e produzirão em níveis elevados se lhes forem concedidas as condições adequadas. Esta visão rousseauiana, de que o homem é essencialmente bom e as instituições que o corrompem, serviu de base para uma proposta de desenvolvimento de uma nova consciência social de liberdade e honestidade, através da gerência da sociedade por contratos sociais. Na teoria Y, o ser humano é automotivável para o trabalho, isto é, para o bem. Se liberado para o uso de sua força emocional, irá produzir com satisfação e em conformidade com a vontade geral.

O dilema entre o bem e o mal se repete na teoria da motivação para o trabalho: o ser humano, se libertado totalmente, tenderá para o bem ou o mal? Trabalhará mais ou menos? Nesse dilema, a maioria das organizações do mundo moderno preferiu a teoria X, que é a do controle e da busca da conformidade, embora não deixe de esconder uma atração pela teoria Y. (MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. 14ª. Ed., Rio de Janeiro. Record, 2003, pg.191/192)

Nestas relações pode se notar pelas entrevistas, e pelo grupo focal, que estamos diante da teoria X quando na relação estão presentes os Metagestores e diante da teoria Y quando a relação é entre Gestores/Funcionários.

O problema é que o estudo se prende à inovação, transformação, criatividade, liberdade de pensar, liberdade de agir, e mais uma vez o Tribunal, através de seus Metagestores, vai contra a correnteza. Difere de todas as empresas premiadas pela revista Valor Carreira (Outubro 2004) como as melhores empresas na Gestão de Pessoas.

Daí surge também outra explicação que se harmoniza com o índice de resistência apresentado.

A verdade é que o funcionário vive entre duas linhas (correspondentes às teorias X e Y) que o ata aos Gestores e aos Metagestores; e, ao aumento da tensão em uma destas linhas corresponde o aumento ou diminuição da resistência e até da criatividade na ponta onde se encontra o funcionário.

A presença dos Diretores junto aos seus funcionários arrefece o distanciamento, a falta de comunicação e a desmotivação. Não conseguem, no entanto, como já demonstrado, diminuir sensivelmente tais fatores e nem a tristeza organizacional que se percebe e que se reflete em resistências, ou em discursos mais fortes, mas conseguem ao menos manter o grupo unido em torno de suas próprias figuras.

Então, visto sob este prisma, como não atentar para resistências se elas decorrem de, por exemplo, uma reforma estrutural que mantém sob o mesmo teto funcionários com remunerações diferentes, por terem ou não cargos ou funções comissionadas, e fazendo o mesmo trabalho, tendo as mesmas responsabilidades?

Ora, as inovações a que se referem os servidores e Diretores, e que trouxeram avanço e melhoria ao Judiciário Fluminense foram aquelas baseadas e vinculadas somente a dimensão econômica e material, somente aquilo que o poder do dinheiro pode comprar e que qualquer outro Tribunal ou instituição que angariasse de uma hora para outra tantos recursos, faria: melhorar o material, os sistemas, a arrecadação, a infra-estrutura, a logística.

Pra isso, excetuando-se uma descomunal má-fé, ou uma monstruosa, absurda e inimaginável incompetência, basta especialistas e técnicas, pois que o Judiciário Fluminense não é negócio de risco, não tem concorrentes, não deixará de existir, não tem futuro incerto, não há imprevisibilidades.

Todavia naquilo que diferencia uma instituição da outra, que como já exaustivamente falamos, são as pessoas, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, foi um exemplo de descaso, principalmente no trato de seus técnicos.

Explica-se. Como já citado na introdução, há um clamor público, em relação ao judiciário, por mudanças, por transparência, por ética, por respeito à sociedade civil a qual se deve satisfação e satisfazer.

Poucas vezes o Poder judiciário, talvez dos três poderes o mais afastado do povo, seja por que seus representantes não são por este escolhidos, seja porque o ingresso em

seus quadros esteja voltado para a elite¹⁷; sofreu tanta pressão para compreender que não pode fechar-se em si mesmo e distanciar-se do cidadão.

Entretanto, o que se vê, pelo menos quanto às mudanças que aqui observamos, é a melhoria da fachada, o arremedo de progresso e igualdade social, maquia-se o Judiciário Fluminense, com obras, com melhoria na distribuição dos processos, com melhorias no acesso aos dados que, não é mais que a obrigação de qualquer instituição pública. Diferencia-se; assim, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro dos outros Tribunais, primos pobres, sedentos de desejo de conseguir para si seus próprios fundos, que com certeza os porá em situação igual ao Poder Judiciário Fluminense, se este não atentar para seus maiores valores: os seus funcionários.

Muda-se para continuar tudo como está, para desviar atenção para outro lado. Inova-se para manter-se o *status quo* e isolar cada vez mais os prestadores da jurisdição, justamente, aqueles que deveriam se igualar aos cidadãos comuns. E o que pode mais nos saltar aos olhos quanto a isso do que a criação da Comissão de Gestão Estratégica na qual fazem parte metagestores, no caso o Presidente do Tribunal de justiça, o Primeiro Vice-Presidente (que tem pouca ou quase nenhuma função administrativa), o Corregedor Geral de Justiça, O Desembargador Gestor do Fundo Especial, o Diretor da Escola de Magistratura, a Diretora do Conselho Consultivo da Escola de Administração Judiciária e, creiam, o Presidente da Associação de Magistrados. Algum gestor do Tribunal? Algum Diretor Geral? Algum representante dos servidores? Não!

Como justificar a melhoria do Poder Judiciário com a criação de cargos para secretários de juízes e assessores de Desembargadores e como demonstrar a eficiência, eficácia, efetividade e relevância de uma reforma de estrutura que esvaziou cargos técnico-administrativos para gerá-los?

¹⁷ O ingresso na magistratura de carreira se faz através de concurso público, considerado um dos mais difíceis do país, e que em razão das diferenças econômico-sociais, somente preenchidos por bacharéis em direito, e geralmente por aqueles que podem estudar nas melhores escolas e comprar os melhores livros.

Será que aos advogados, aos servidores e ao cidadão foi questionado quais eram as verdadeiras e necessárias mudanças? Aos servidores pelo que se pode perceber neste estudo, a resposta é não.

Será que iríamos nos surpreender assim como os pesquisadores Gomes, Dermajorovic e MacDowell (1998), no estudo, junto à Companhia de Saneamento Ambiental do Estado de São Paulo, já mencionado: **“O Posicionamento Estratégico: Uma abordagem Inovadora para a Administração Pública”**, percebendo que o Poder Judiciário Fluminense, perdeu, ou nunca teve, a capacidade de se auto-avaliar, honestamente, caminhando solitário e muitas vezes em direção oposta ao verdadeiro interesse dos clientes?

Os agentes de mudança trabalham com um sistema de frente e retaguarda, sistema que cada vez mais, isola os servidores entre si, como se todos não fossem frente realmente, e como se as áreas administrativas não tivessem, tanto ou senão mais responsabilidade pela melhoria que se viu no Judiciário Fluminense, do que qualquer outra, incluindo Magistrados, uma vez que o que se demonstra é que as mudanças ocorreram justamente, através da logística (obras e materiais), informática e planejamento. Note-se também a importância das áreas administrativas para a prestação da jurisdição nas respostas dos Diretores Gerais.

Se o Tribunal de Justiça fosse uma empresa automobilística clássica, o que se trata por frente seria os operários da linha de montagem, aqueles que no nosso caso prestam a jurisdição, auxiliados por seus robôs e maquinários e a retaguarda seria os engenheiros, técnicos administrativos (presidente, diretores, gerentes), pois é...

Será que para o cidadão, para os advogados, para o Ministério e a Defensoria Pública, para os servidores, não se fazia mais importante mudar a cúpula, priorizar-se uma mudança observando-se a perspectiva política, a perspectiva cultural e a estrutural, começando por onde se deve, de cima para baixo.

Como falar de igual para igual sobre problemas técnicos com Desembargadores e Juizes (Metagestores) em uma instituição na qual se estampa a toda hora a posição inferior em que se encontram os funcionários, e mais ainda os técnicos, e principalmente o cidadão, seja na fila para o elevador, ou na preferência deles aos magistrados, seja na academia de ginástica exclusiva daqueles, seja no restaurante, onde há uma área especialmente reservada à segregação? Segregação inexplicável e tola, que só presta desserviço à jurisdição, à população, à cidadania e à democracia.

Como discutir melhores métodos, como buscar um mesmo caminho, uma mesma estratégia, se todos sempre estão tolhidos e extremamente mais preocupados com o jeito de falar, do que com o conteúdo do discurso?

O que se vê nos corredores e gabinetes do Tribunal de Justiça é a reprodução do descrito pelo escritor russo Nikolai Gogol em seu romance chamado *Almas Mortas* de 1842:

Suponhamos, por exemplo, que exista uma repartição, não aqui, mas nos confins do mundo; e nesta repartição, suponhamos, existe o chefe da repartição. Peço que reparem nele, quando está sentado entre seus subordinados – o temor não os deixará articular uma palavra! Orgulho e nobreza, e sei lá o que mais, estão expressos no seu semblante. É só lançar mão de um pincel e pintá-lo: é um Prometeu, nada menos que um Prometeu! Olhar de águia, andar sereno, solene. Mas essa mesma águia, assim que sai da sua sala e se aproxima do escritório do seu superior, corre apressada, com passinhos de perdiz, com os papéis debaixo do sovaco, tão prestimosa que chega até a perder o fôlego. Em sociedade e nas recepções, onde nem todos ocupam cargos muito altos, o Prometeu permanece o mesmo Prometeu, mas, assim que aparece alguém mais graduado do que ele, o Prometeu sofre uma transformação tamanha, que nem o próprio Ovídio seria capaz de inventar: vira mosca, menos do que mosca, encolhe até ficar do tamanho dum grão de areia!

Como, então, inovar em um clima tão pouco propenso à criatividade?

As sugestões estão na terceira coluna dos três grupos focais, e me reservo a aceitá-las, mesmo porque haveria pouco a acrescentar.

Importante saber que as inovações devem continuar sempre, dando-se valor à liberdade, ao ambiente criativo e ao desenvolvimento dos seres humanos como fonte de transformação e mutação da organização, respeitando-os e valorizando-os.

Com relação à inovação e criatividade, deixou-se de lado a ênfase nas formas seletivas, baseadas em comissões de nobres, para se formularem princípios e estratégias de mudança. Aceitando-se a premissa de que a criatividade é um bem existente em todas as pessoas, passaram-se a utilizar

formas gerenciais que despertassem essa criatividade através de transferência, a todos os funcionários, do poder de inovar. A ausência de poder gera inibição e imposição à conformidade. A liberação do poder, acompanhada de incentivos para direcionar o seu uso, desperta o indivíduo para novas idéias e novas formas de ação. (MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. 14ª. Ed., Rio de Janeiro. Record, 2003, pg.145/146)

Deste modo, finalizo este estudo recorrendo novamente ao escritor russo Nicolai Gogol, ao ano de 1842 e ao romance *Almas Mortas* resgatando uma criativa e preciosa lição sobre passado, presente e futuro em qualquer organização:

Agora, a geração presente vê tudo com clareza, espanta-se com os erros e zomba da insensatez dos seus antepassados, sem ver que esta crônica foi escrita com o fogo celeste, que cada uma das suas letras brada, que de todos os lados um dedo acusador aponta para ela, para ela mesma, a geração presente. Mas a geração presente ri, e, rindo, orgulhosa e auto-suficiente, dá início a uma nova série de erros e mal-entendidos, dos quais mais tarde zombarão seus descendentes.

7 – ANEXO

Neste anexo constam as leis, regulamentos e documentos que ilustraram alguns parágrafos do estudo.

Também faz parte do anexo o questionário sobre Congruência e Incongruência distribuído entre os servidores e o modelo usado nos grupos focais.

8 – REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. SP, Atlas, 1996
- BORIS, Sanford. (1995,a), **“The new public management is here to stay”**. Canadian Public Administration, v.38, n 1, Spring, p. 122-132.(Trad. Revista do Serv.Público, FESP, n.49, 1998).
- BRUNO-FARIA, M.F. & ALENCAR, E.M.L.S.. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho**. Revista de Administração, São Paulo, v.31, n.2, p.50-61, 1996.
- BRUNO-FARIA, M.F. & ALENCAR, E.M.L.S.. **Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional?** Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.4, p.86-91, 1998.
- GRAYLING, A C., **Epistemology**, Bunnin and others (editors); The Blackwell Companion to Philosophy. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, 1996. <http://www.geocities.com/marcofk2/grayling.htm> Tradução de Paulo Ghiraldelli Jr. Acesso em: setembro 2003
- HSM MANAGEMENT, Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. **Turnaround: Teoria e prática para as empresas mudarem de rumo**, Rio de Janeiro: HSM do Brasil, ano 8, v. 4, n. 46, setembro-outubro 2004.
- MARTINS, Gilberto de Andrade & LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. Ed. Atlas, 2000.
- MATOS, Ruy A. **Desenvolvimento de Recursos Humanos na Administração Pública**. Tipogresso, 1980.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional – A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed.:2001

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, **Relatório de Atividades de 2003**, Rio de Janeiro, 2004.

VALOR ECONÔMICO S.A., VALOR CARREIRA; **As Melhores na Gestão de Pessoas**, Rio de Janeiro, Ano 2, Número 2, Outubro 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998

8 – BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo. Pioneira, 1995**
- EKVALL G. & ANDERSSON, Y.T.. **Working climate and creativity: a study of an innovative newspaper office.** Journal of Creative Behavior, v.20, n.3, p.215-225, 1985.
- KOTTER, JONH P. **Liderando Mudança. São Paulo. Ed. Campus, 2002**
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente.** 14ª. Ed., Rio de Janeiro. Record, 2003
- PINHEIRO, Ivan. UFRGS. **Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um Centro de Tecnologia.**
<http://read.adm.ufrgs.br/read29/artigos/Artigo%2006.pdf>. Acesso em: maio 2004
- VAN DE VEN, A. POLLEY, D. E., GARUD, R., E VENKATARAMAN; S.. **The innovation journey.** <http://www.meansbusiness.com/Products-and-Services-Books/The-Innovation-Journey.htm>. Acesso em: maio 2003
- UTTERBACK, James. **Dominando a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora, 1996**