

**WANDERLEY HORN HÜLSE**

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS GESTORES PÚBLICOS:  
O CASO DO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Executivo em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração: área de concentração em Gestão Estratégica das Organizações.

Orientadora: Professora Dra. Graziela Dias Alperstedt

**FLORIANÓPOLIS / SC**

**2005**

**WANDERLEY HORN HÜLSE**

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS GESTORES PÚBLICOS:  
O CASO DO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE**

Essa dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo curso de Mestrado Executivo em administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul, em 29 de setembro de 2005.

---

Prof. Dr. Fernando Antônio Ribeiro Serra  
Coordenador do Mestrado

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dra. Graziela Dias Alperstedt,  
Orientadora  
(Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul)

---

Prof. Dr. Ademar Dutra  
(Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul)

---

Prof. Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates  
(Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul)

Aos meus pais, Waltamir e Clélia, fontes da  
minha educação e dos meus valores.

À Lairis, minha esposa, amiga e  
companheira, para o resto de nossas vidas.

Às minhas filhas, Renatta e Flávia, Estrela e  
Anjo, que vieram ao mundo para trazer-me  
luz e proteção.

A Deus, fonte maior da vida.

## AGRADECIMENTOS

- À minha orientadora, Professora Dra. Graziela Dias Alperstedt, pela disponibilidade e atenção demonstradas ao longo do meu trabalho.
- Aos professores Drs. Ademar Dutra e Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, por aceitarem fazer parte da banca examinadora.
- A todos os meus amigos, pela torcida.
- Aos meus familiares, pelo incentivo e por aceitarem e entenderem a minha ausência em determinados momentos.
- A minha avó, Coracy de Araújo Horn, que, apesar da sua ausência, sempre esteve presente de forma espiritual.
- Aos meus colegas da Diretoria de Infra-Estrutura e Assessoria de Planejamento do Tribunal de Justiça, pelo constante apoio.
- Ao Sr. Sérgio Galliza, Diretor-Geral Administrativo, pelo incentivo fornecido para que o presente estudo fosse iniciado.
- Aos colegas magistrados, entrevistados, pela colaboração no momento das entrevistas, fundamentais para o bom encaminhamento do estudo.
- À instituição Tribunal de Justiça, na figura dos Desembargadores Antônio Fernando do Amaral e Silva, ex-presidente, e Jorge Mussi, atual Presidente, pelo auxílio e autorização em escrever o presente trabalho sem prejuízo das minhas funções.

## RESUMO

Este trabalho procurou demonstrar quais as competências necessárias para que um gestor público consiga exercer, de forma menos empírica, as suas funções administrativas dentro do Poder Judiciário de Santa Catarina. Inicialmente, para que houvesse um embasamento mais fundamentado sobre o assunto, fez-se uma pesquisa bibliográfica sobre cultura e poder nas organizações, e sobre a questão dos problemas existentes em função dos papéis e conflitos individuais e organizacionais. Ainda na pesquisa bibliográfica, resgatou-se o aspecto da relação existente entre as competências do indivíduo e da organização, além de ser estudada a gestão por competências como uma questão estratégica em toda e qualquer instituição. Na apresentação e análise dos dados, primeiramente fez-se um histórico sobre a formação do Poder Judiciário no Brasil e em Santa Catarina e, em seguida, apresentou-se o funcionamento e a estrutura da organização estudada, com a inserção de importantes informações acerca de seu contexto atual e outras de caráter legal sobre o assunto pretendido, estas últimas utilizando-se de dados secundários. Partindo para os dados primários, efetuou-se uma pesquisa qualitativa do tipo interpretativa, utilizando-se de entrevistas com gestores do Poder Judiciário Estadual Catarinense. Assim, procurou-se analisar a percepção destes acerca das competências necessárias no exercício de funções administrativas dentro do seu ambiente organizacional, partindo das dificuldades encontradas pelos mesmos em cargos de gestão na Instituição. Dentro dessa perspectiva, o trabalho procurou apresentar, ao seu final, as competências exigidas para que os gestores públicos do Poder Judiciário de Santa Catarina administrem de forma mais profissional e adequada a instituição da qual fazem parte, além de mostrar as razões fundamentais para que a instituição trate de forma estratégica sua principal fonte de riqueza, ou seja, seus recursos humanos.

Palavras-chave: gestão; competência; gestão por competências; gestor público; Poder Judiciário.

## **ABSTRACT**

This work find out demonstrating which the necessary abilities so that a public manager gets to exert, of less empirical form, its administrative functions inside of the Judiciary Power of Santa Catarina. Initially, so that there were a based basement on the main subject, one became a bibliographical research on culture and power in the organizations, beyond the existing problems in function of the papers and individual and organizationais conflicts. Still in the bibliographical research, the aspect of the existing relation was rescued between the abilities of the individual and the organization, besides it has been studied the management for abilities as a strategical question in any institution. In the presentation and analysis of the data, first a description becomes on the formation of the Judiciary Power in Brazil and in Santa Catarina and, after that, it presents the functioning and the structure of the organization studied, with the insertion of important information concerning its current context and others of legal character on the intended subject. Leaving of primary and secondary data, a qualitative research of the interpretativa type was effected, using itself of interviews with managers of the Judiciary Power State Catarinense for attainment of the first ones. Thus, it looked for analyzing the perception of these about the necessary abilities in the exercise of administrative functions inside of the organizational environment of which are part, leaving of the difficulties found for the same ones in positions of management in the Institution. According to this perspective, the work looked for the present, to its end, the demanded abilities so that the public managers of the Judiciary Power of Santa Catarina manage of more professional form and adjusted the institution of which they are part, besides showing the basic reasons so that the institution deals with strategical form its main source of wealth, or either, its human resources.

Word-key: management; ability; management for abilities; public manager; Judiciary Power.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três dimensões da competência, propostas por Durand .....	28
Figura 2 – Definição de core competence .....	34
Figura 3 – Organograma da Justiça de Primeiro Grau (comarcas).....	58
Figura 4 – Organograma da Justiça de Segundo Grau (Tribunal).....	61
Figura 5 – Atendimento.....	64
Figura 6 – Capacitação .....	65
Figura 7 – Motivação.....	66
Figura 8 – Recursos humanos.....	67
Figura 9 – Perfil dos usuários .....	69
Figura 10 – Nível de satisfação dos usuários quanto ao atendimento prestado .....	70
Figura 11 – Nível de satisfação dos usuários quanto a organização dos ambientes.....	71
Figura 12 – Tempo de espera para atendimento.....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características do bom profissional.....	35
Quadro 2 – Tabela de comarcas .....	56
Quadro 3 – Imagem do Poder Judiciário perante à comunidade.....	63
Quadro 4 – Problemas apontados pelos usuários .....	73
Quadro 5 – Quantitativo de pessoal.....	76
Quadro 6 – Movimento processual – Justiça de Primeiro Grau .....	77
Quadro 7 – Movimento processual – Justiça de Segundo Grau .....	78
Quadro 8 – Demonstrativo de áreas do Poder Judiciário .....	80
Quadro 9 – Demonstrativo financeiro do Poder Judiciário .....	80
Quadro 10 – Perfil dos gestores públicos entrevistados .....	87



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	12
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E REVELÂNCIA DO ESTUDO.....	13
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	15
1.3.1 Objetivo geral .....	15
1.3.2 Objetivos específicos .....	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 O ASPECTO CULTURAL E O PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.1.1 Como administrar a cultura e o poder nas organizações.....	21
2.2 OS PAPÉIS ORGANIZACIONAIS E OS CONFLITOS ENTRE O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO .....	23
2.3 CONCEITUANDO COMPETÊNCIA .....	26
2.4 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS .....	31
2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	39
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	41

3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES PARA A PESQUISA .....	42
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	44
3.5 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	45
3.6 OS ENTREVISTADOS .....	47
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	48
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>49</b>
4.1 FORMAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL E EM SANTA CATARINA.....	49
4.2 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO.....	52
4.3 ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE.....	53
4.3.1 Função jurisdicional.....	53
4.3.2 Função administrativa.....	54
4.3.3 Duplo grau de jurisdição.....	54
4.3.4 Justiça comum e justiça especializada.....	55
4.3.5 Justiça de Primeiro Grau.....	55
4.3.6 Justiça de Segundo Grau.....	59
4.4 DADOS INSTITUCIONAIS.....	62
4.4.1 O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina.....	62
4.4.2 Pesquisa de avaliação da satisfação do usuário .....	68
4.4.3 Dados estatísticos do Poder Judiciário.....	75
4.5 ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS .....	81
4.5.1 Disciplinas oferecidas nos cursos superiores de Direito e na ESMESC.....	81
4.5.2 Atribuições formais dos magistrados do Poder Judiciário de Santa Catarina ..	83

4.5.3 Disciplinas oferecidas na Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina aos magistrados em fase de vitaliciamento .....	84
4.6 ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS.....	85
4.6.1 Perfil dos entrevistados .....	86
4.6.2 Perguntas e respostas .....	87
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Assim como grande parcela do serviço público brasileiro, o Poder Judiciário passa por uma crise de identidade que dá a impressão de não ter mais fim, ou pior, parece que, conforme vão se avolumando os processos nas suas prateleiras, sua missão institucional vai ficando mais e mais distante de ser alcançada na sua plenitude.

Tendo em vista o aprofundamento e a complexidade dos conflitos envolvendo diferentes segmentos da sociedade, o Poder Judiciário brasileiro encontra-se em um momento decisivo no seu estágio de desenvolvimento institucional, tanto sob a perspectiva de sua atividade fim, resolução de conflitos, quanto sob a ótica de seu desempenho gerencial ou mesmo da competência de seus gestores.

Olhando de um outro prisma, observa-se que a administração das diversas instituições que compõem o Poder Judiciário pode e deve ser feita de forma mais profissional, livre do empirismo que tem sido uma de suas características mais marcantes. Para tanto, precisa-se de gestores que tenham uma formação profissional específica na área e competência apropriada para aquilo que lhes está sendo proposto.

Legal e tradicionalmente, ao longo dos anos, os foros judiciais brasileiros têm sido administrados por magistrados, sempre muito eficientes nas suas respectivas áreas, mas que, na maioria das vezes, durante suas vidas de estudante e, até mesmo, como profissionais, não tiveram em seus currículos, disciplinas ou cursos relacionados a matérias específicas de gestão, tais como Planejamento e Orçamento Público, Recursos Humanos, Gestão ou até mesmo Qualidade. Este fato é relevante em razão de que o Brasil adotou um sistema no qual cabe ao próprio magistrado, em diferentes níveis, a administração da instituição da qual faz parte. Como consequência, tal modelo demanda

destes, especial preparo para o desenvolvimento destas atividades gerenciais, o que, quase sempre, não ocorre.

Por outro lado, têm-se verificado que os mecanismos e instrumentos de administração do Poder Judiciário atualmente utilizados, em face principalmente das grandes demandas dos cidadãos, dão conta de forma muito tímida das expectativas nutridas. Isto porque, em que pese a sólida formação acadêmica característica da magistratura, a capacitação que tradicionalmente os juizes possuem não os dota de conhecimento necessário para otimizar a administração do Poder Judiciário.

Da mesma forma, pode-se mencionar a situação dos demais gestores que dirigem as diversas áreas administrativas da Secretaria do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e as demais unidades da Justiça de Primeiro Grau. Normalmente possuem longos anos de serviços prestados à Instituição, sempre com muito zelo e eficiência quando do desempenho de suas atribuições, mas, via de regra, são designados para os seus respectivos postos sem o perfil, a qualificação e o preparo necessários para o desempenho das funções a que são submetidos.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E REVELÂNCIA DO ESTUDO

A definição do problema do presente estudo partiu da necessidade de que o Poder Judiciário tenha uma gestão mais profissional, voltado à busca incessante, e por vezes parecendo até inatingível, da sua missão institucional, que nada mais é do que a solução dos litígios entre duas ou mais partes.

A busca desse objetivo passa necessariamente pela redefinição das atribuições dos magistrados e servidores enquanto gestores públicos, especialmente naqueles aspectos voltados à administração da instituição na qual estão inseridos. Passa obrigatória e principalmente pela devida qualificação que se pretende repassar aos talentos humanos para que estes atinjam os objetivos previamente propostos, e culmina,

consequentemente, em uma mudança na forma de se manter o relacionamento humano entre os diversos níveis hierárquicos existentes no ambiente organizacional.

Todas essas alterações fazem parte de uma mudança muito mais ampla, que é a mudança dos modelos mentais, proposta por Senge (1999), que define uma nova forma de pensamento, qual seja: passar de modelos mentais tradicionais, dominados por eventos, para modelos mentais que reconheçam os padrões de mudança de longo prazo e as estruturas subjacentes que produzem esses padrões. É uma nova forma das pessoas verem a organização na qual estão inseridas, com modelos de pensamento e ações divergentes daqueles que já se encontram formatados e até enraizados na cultura da organização.

Para tanto, o presente estudo pretende investigar e chegar à resposta para a seguinte pergunta de pesquisa:

**“Quais as competências necessárias aos gestores públicos  
do Poder Judiciário de Santa Catarina”?**

Em que pese os importantes debates que têm ocorrido sobre o assunto que está sendo proposto, tanto no próprio meio institucional como em outros segmentos da sociedade, a importância de um estudo desta natureza se dá e cresce na medida em que não foram encontradas maiores evidências de outras pesquisas semelhantes nesta área, sejam elas já concluídas ou mesmo ainda em fase inicial dos trabalhos.

A intenção é que se tenha, ao final dos trabalhos, uma solução para a causa do problema em si e não um simples remédio que venha somente a mascarar as conseqüências já amplamente divulgadas da ineficiência do Poder Judiciário.

Além disto, espera-se que o resultado encontrado com a presente pesquisa proporcione subsídios necessários para importantes mudanças que possam ser tomadas no sentido de se alterar a forma tradicional e empírica de gerir uma instituição pública, aqui, no caso, o Poder Judiciário.

### 1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Partindo-se da contextualização do tema e da definição do problema apresentado anteriormente, chega-se ao objetivo geral deste estudo que é o de propor um conjunto de competências necessárias ao bom desempenho das funções de um gestor público ao longo de sua carreira no Poder Judiciário de Santa Catarina.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo são os seguintes:

- 1 – Identificar as disciplinas que são oferecidas nos principais cursos superiores de Direito no estado de Santa Catarina, bem como na Escola Superior da Magistratura de Santa Catarina - ESMESC;
- 2 – Identificar as atribuições formais do cargo de Magistrado do Poder Judiciário de Santa Catarina;
- 3 – Levantar o conteúdo da Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina e as disciplinas que nela são oferecidas aos magistrados empossados em fase de vitaliciamento;
- 4 – Identificar junto aos magistrados, as dificuldades encontradas no desempenho das funções de gestor público;

5 – Identificar os gap's existentes entre a formação dos gestores públicos do Poder Judiciário e as necessidades advindas do exercício do cargo.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo está dividido em cinco capítulos distintos, a saber: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos dados e, finalmente, considerações finais.

No primeiro capítulo – Introdução – faz-se uma exposição sucinta sobre o tema proposto e sua importância, qual o objetivo geral e respectivos objetivos específicos do presente estudo e como ele está organizado.

No segundo capítulo – Fundamentação teórica – procura-se inicialmente comentar sobre a relevância do aspecto cultural e poder nas organizações, bem como a questão dos diversos papéis e conflitos decorrentes. Em seguida, é feito um estudo sobre competência propriamente dita, ressaltando pontos relativos a competências individuais e organizacionais, e, culminando com uma análise específica sobre gestão por competências.

O terceiro capítulo – Procedimentos metodológicos – inicia-se com uma caracterização sobre a pesquisa. Em seguida, são apresentadas as perguntas de pesquisa utilizadas no transcorrer do estudo, depois são definidos os termos considerados importantes e as delimitações da pesquisa. Ao final, são apresentados quais os instrumentos de coleta e análise dos dados utilizados, quais os sujeitos utilizados na pesquisa e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo – Apresentação e análise dos dados – mostra-se um breve histórico sobre a formação do Poder Judiciário no Brasil e em Santa Catarina, e apresenta-se a sua estrutura organizacional. Na sequência, busca-se descrever e analisar os demais dados coletados, tão importantes no estudo em questão, quais sejam: dados



institucionais, informações legais e, por fim, as entrevistas realizadas com os gestores públicos.

Finalmente, no quinto e último capítulo – Considerações finais – registra-se os aspectos mais relevantes do presente estudo, voltando a atenção para aqueles que possam ser mais facilmente atingidos quando de sua implementação na atual estrutura do Poder Judiciário.

Em seguida, apresentam-se, de forma sequencial, as referências bibliográficas que auxiliaram o pesquisador durante todo o estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Após a apresentação da parte introdutória do presente estudo, por meio da qual se pretendeu familiarizar o leitor acerca da pesquisa em questão, sua relevância e respectivos objetivos, além da organização do trabalho em si, inicia-se a fundamentação teórica sobre as questões relacionadas à cultura organizacional, papéis e conflitos organizacionais, e competência, à luz de diferentes perspectivas de diversos autores.

### 2.1 O ASPECTO CULTURAL E O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Schein (2001, p. 48), a definição para cultura organizacional é a seguinte:

Cultura é o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A partir dessa definição torna-se possível aproximar e utilizar a cultura das organizações em abordagens integradoras como à da administração estratégica, por exemplo.

O autor afirma ainda que a cultura seja uma propriedade do grupo, e que em um grupo que venha a ter bastante experiência em comum começa a se formar uma cultura, a qual pode surgir em níveis de famílias, pequenos grupos ou no trabalho. Também surge em grupos funcionais e unidades organizacionais que tenham uma essência ocupacional e uma experiência comum, estando em cada nível da hierarquia das organizações.

A cultura existe em regiões e nações, por causa da língua comum, por questões étnicas ou religiosas e por causa de experiências compartilhadas, e o indivíduo é uma entidade multicultural que mostra diferentes comportamentos culturais, dependendo da situação em que se encontra momentaneamente. Se o indivíduo passar muito tempo fazendo um determinado tipo de trabalho em uma organização, assumirá muitos aspectos culturais partilhados pelos que exercem funções semelhantes ou pelos que trabalham na mesma organização.

Ainda para Schein, a chave para entender se uma cultura existe é procurar experiências e conhecimentos comuns em um mesmo grupo, sendo imprescindível que se entenda o papel da cultura na vida das organizações se o objetivo for tornar esta mesma organização mais eficaz.

Freitas (1991) conceitua cultura organizacional como um conjunto de produtos concretos por meio do qual o sistema é estabilizado e perpetuado, incluindo mitos, sagas, linguagens, metáforas, símbolos, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.

Shrivastava (apud FREITAS, 1991, p. 67) afirma que “os produtos culturais são determinados pelos pressupostos compartilhados e o grau de consenso e homogeneidade em torno desses pressupostos é que determina a força e o caráter dos produtos e acesso culturais”.

Concluindo o pensamento do autor, pode-se dizer que a formação da cultura em uma organização é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais com grande impacto na cultura organizacional.

Segundo Morgan (2000), quando se considera as organizações como culturas, acaba-se por vê-las como minissociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias. Ao se fazer esta análise, as atenções começam a se voltar para o lado humano das organizações.

Em se tratando do lado humano das organizações, automaticamente se fala dos desafios de mudar o aspecto cultural. Esta mudança não é algo que seja imposto ou que

aconteça do dia para a noite ou ainda que seja adquirida por meio de uma consultoria, seja ela oriunda dos profissionais mais bem preparados existentes no mercado. Na verdade é uma realidade viva, evolutiva e auto-organizada que pode ser modelada e remodelada constantemente.

Sob a influência do aspecto cultural, as pessoas, dentre elas as principais lideranças, começam a se ver como ajudantes de um processo de criação de novos significados para o futuro das organizações. E este fenômeno envolve uma grande reestruturação de seus papéis organizacionais, que é o assunto a ser pormenorizado no próximo tópico.

Parece enfim, que a cultura organizacional também forma e, ao mesmo tempo, é formada pelo modelo de gestão dos diversos talentos humanos de uma organização. Schein (2001) define a concepção de trabalho e valor conferido ao ser humano como os pressupostos nucleares e fundamentais da cultura de um grupo. Um dos principais papéis de um modelo de gestão é reforçar e reproduzir esses pressupostos na cultura organizacional vigente, diferenciando e moldando os diversos padrões de comportamento.

É notório então que as inúmeras práticas de recursos humanos ao mesmo tempo refletem, reproduzem e legitimam todas as características culturais existentes em uma organização.

Quanto à questão do poder, sempre que se discute o aspecto cultural nas organizações, este é um assunto que vem à tona. Todas as relações de trabalho nas organizações envolvem automaticamente uma relação de poder.

Normalmente o poder pode ser definido de maneira bastante simples, sempre envolvendo a relação entre dois ou mais atores sociais, por meio da qual o comportamento de um é afetado pelo do outro. É uma definição bem simplista que reflète a essência do conceito de poder.

Katz & Kahn (1987) estabelecem uma distinção entre poder e autoridade. Eles mencionam que o fenômeno do poder, descrito acima, envolve, obrigatoriamente o uso da força ou da coerção. A autoridade, por outro lado, é um fenômeno que não implica em força ou coerção.

Esta distinção é bastante perceptível dentro da estrutura organizacional que está sendo estudada no presente trabalho. Ela será mais detalhada quando da apresentação e análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, no capítulo 4.

Existe ainda, segundo Hall (1984), quatro fontes distintas de poder nas organizações, que são as formas como alguns grupos são capazes de manipular o comportamento de outrem. São as seguintes

- O cargo que as pessoas ocupam ou simplesmente a posição hierárquica dentro da organização que leva a subordinação de determinadas pessoas;
- As características pessoais, como o carisma;
- A especialização ou formação profissional; e
- A oportunidade ou combinação que dá às partes a chance de utilizarem duas bases do poder.

Até aqui, a explanação do assunto se voltou a discussão do poder e do seu exercício. Entretanto, a questão mais importante para o estudo que está sendo proposto é quando o receptor do poder começa a confrontar a situação ou simplesmente passar por cima do detentor do poder. São os conflitos organizacionais, que serão vistos no próximo tópico. Antes, porém, a atenção se volta à questão da possibilidade de se administrar a cultura e o poder nas organizações.

### 2.1.1 Como administrar a cultura e o poder nas organizações

A primeira pergunta que vem em mente é a seguinte: é possível administrar a cultura e o poder das organizações? Sim. Perfeitamente. Entretanto, segundo Fleury (1996), além de ser um trabalho imenso e bastante problemático, como qualquer mudança de hábitos, comportamentos, que envolve recursos humanos, pressupõe um longo prazo para que se comece a obter resultados desejáveis.

O ponto de partida para efetivar esta administração é entender que, antes de tudo, ela deve ser uma decisão estratégica da organização, portanto deve partir de uma decisão da cúpula, disseminada por toda a organização. Este controle e conseqüente mudança pressupõem, inevitavelmente, o monitoramento do contexto externo, composto pelo ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua, e do contexto interno, composto pela estrutura e cultura organizacional, dentre outros fatores.

Segundo Fleury (1996), o nível mais profundo e sem o qual é impossível empreender qualquer mudança estratégica nas organizações é a mudança na forma de pensar dos principais tomadores de decisões, é a mudança das crenças e pressupostos das principais lideranças envolvidas no processo. Segundo Senge (1999), essas mudanças mais profundas são definidas como mudanças generativas, e, segundo Argyris (1968), são denominadas de mudanças de ciclo duplo.

Há que se considerar que os momentos de crise vivenciados pela organização são aqueles mais importantes e fundamentais para se alavancar qualquer mudança na cultura e na estruturação de poder. Isto se deve em função de que os momentos de mudança são também de ruptura, de transformação, de criação, de risco e, principalmente, de alteração nas relações de poder.

Por fim, cabe ressaltar que todas estas mudanças propostas devem ser amplamente estudadas e planejadas, sem que haja qualquer dúvida quanto a sua necessidade e importância, sempre em conjunto com outras mudanças estratégicas na organização. É um processo de transformação conjunta, da qual não há receita pronta, nem tampouco pressa com relação a sua finalização. O que há é somente muita necessidade de que todos os gestores envolvidos no processo sejam devidamente capacitados e preparados para o exercício das funções a que são submetidos quase que diariamente.

Senge (1999) quando descreveu as cinco disciplinas de aprendizagem: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em grupo, ressaltou o aspecto de que nas organizações que aprendem, as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente, fato este que leva a uma aprendizagem organizacional muito intensa.

## 2.2 OS PAPÉIS ORGANIZACIONAIS E OS CONFLITOS ENTRE O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

Katz & Kahn (1987) discorrem sobre os papéis desempenhados pelas pessoas nas organizações, procurando explicitar os processos por meio dos quais eles são definidos, fazendo uma avaliação dos fatores que se relacionam com o seu desempenho.

Os autores consideram que o papel é transmitido continuamente em um processo cíclico por meio do qual cada pessoa é socializada, informada sobre a aceitabilidade do seu comportamento e corrigida quando necessário. As expectativas do papel para qualquer ofício e seu ocupante existem na mente das pessoas que ocupam um conjunto de ofícios que se relacionam com este, sendo comunicadas como instruções diretas ou por outros meios, tais como expressões de aprovação ou desapontamento. Essas comunicações podem ser dos superiores, dirigidas ao cumprimento da responsabilidade do ofício, ou para tornar mais fácil e agradável a vida de quem as dirige. O desempenho do papel dependerá das percepções de quem o recebe, que se constituirão em fonte de motivação ou não para as suas ações. As expectativas transmitidas, por sua vez, serão recebidas, com maior ou menor distorção, determinando comportamentos. Cada pessoa também é um “auto-transmissor” de seu papel, ou seja, tem uma concepção do seu trabalho e um conjunto de crenças sobre o que deve ou não fazer enquanto ocupar aquela posição na organização.

Ao se falar de papéis organizacionais e da estrutura de poder nas organizações, por questões naturais e seqüenciais, deve-se, obrigatoriamente, falar sobre conflitos organizacionais.

Katz & Kahn (1987) apresentam os diversos tipos de conflitos que podem ocorrer quando das pessoas no desempenho de seus respectivos papéis. Um deles consiste em se criar expectativas incompatíveis de um único transmissor. Como exemplo, apresentam a situação em que um supervisor determina que o subordinado obtenha um determinado material disponível somente em canais anormais e, ao mesmo tempo, informa que esses canais não devem ser violados sob qualquer hipótese.

Outro tipo de conflito é aquele que ocorre quando as expectativas enviadas por um transmissor conflitam com as expectativas enviadas por outros transmissores. O exemplo seria a determinação de um superior para que seja exercida uma supervisão mais rigorosa sobre determinados subordinados, enquanto estes deixam claro que gostariam de ter maior liberdade quando do exercício de suas atribuições.

Existe ainda o conflito que ocorre entre papéis, quando as expectativas para um papel se chocam com as expectativas para outro papel desempenhado pela mesma pessoa, como no caso das exigências da empresa que se contrapõem às expectativas da família, pondo em situação conflitante os requisitos do papel profissional com os do papel de pai e marido.

Por último, o conflito que pode ocorrer entre o papel e a pessoa, que ocorre quando os requisitos do papel violam as necessidades, os valores ou a capacidade das pessoas.

Para finalizar, os autores ressaltam que todos os conflitos acima mencionados podem gerar outros conflitos psicológicos e, conseqüentemente, grandes dificuldades no desempenho dos respectivos papéis dos indivíduos nas organizações.

Argyris (1968) aborda as causas da conduta humana nas organizações, apresentando as incongruências entre as expectativas da organização sobre o comportamento dos indivíduos e a personalidade humana. Ressalta que o plano formal da organização é a estratégia que esta supõe que seja seguida pelos indivíduos, os quais têm suas estratégias individuais relacionadas com suas próprias capacidades, necessidades e objetivos.

O autor apresenta uma série de tendências básicas de auto-realização da personalidade humana, as quais são claramente amplificadas para o ambiente da organização. São as seguintes:

- Evolução do estágio de passividade para um estágio de crescente atividade;
- Passagem de um estágio de dependência para outro de relativa independência;
- Diversificação gradativa da maneira do indivíduo se conduzir;
- Eliminação gradativa dos interesses superficiais, passando a ter interesses mais importantes;



- Passagem de um estágio onde se tem expectativas de curto prazo para outro que envolve expectativas mais amplas;
- Mudança de um estágio de subordinação para outro em que se deseja uma posição igual ou superior aos seus semelhantes;
- Evolução de um estágio de ausência de conhecimento de si próprio para outro onde se busca o conhecimento e controle de si próprio.

Ainda com relação às organizações, Argyris (1968) aponta como sua característica mais importante o seu fundamento lógico ou sua racionalidade intrínseca, na busca de atingir os resultados pretendidos. O pressuposto subjacente é que o indivíduo, dentro de tolerâncias aceitáveis, se comportará racionalmente, ou seja, da forma como o plano formal exige que se comporte. No entanto, se os princípios da organização formal foram usados em sua forma idealmente definida, com especialização por tarefa, unidade de direção e elevado grau de controle, os empregados trabalharão em situações nas quais tenderão para a dependência, subordinação total e passividade em relação ao líder, exercendo assim poucas aptidões, e, talvez, nenhuma delas seja importante para o indivíduo. Serão, então, levados ao engano psicológico, à frustração e ao conflito, gerando-se apatia, falta de interesse e alheamento, como mecanismos de defesa dos indivíduos. Essas características se agravam na medida em que se desce nas escala hierárquica e na medida em que o trabalho adquire mais características de produção em massa, bem como na medida em que os indivíduos amadurecem.

Segundo Argyris (1968), a adaptação do indivíduo ao conflito, à frustração e malogro poderá ocorrer por meio da ascensão na escala organizacional, pela mudança de emprego ou pelos mecanismos de defesa, como a apatia, desinteresse e alienação. Para perpetuar os processos de adaptação, são criados grupos informais que aprovam e reforçam o comportamento adaptativo, exaltando os empregados que seguem os códigos informais e reprimindo os que não os seguem. Quando aceitam o descontentamento como inevitável e reduzem seus desejos de satisfação humana, os empregados aumentam o seu desejo por mais dinheiro como compensação.

Ramos (1983) fez uma avaliação da evolução da teoria administrativa usando modelos do homem como referência: operacional, reativo e parentético. Afirma que, em toda a história, os teóricos fizeram diversas suposições sobre natureza do homem

organizacional, quase sempre ignorando suas implicações psicológicas. O autor descreve o homem operacional como aquele que se conforma e se adapta aos critérios inerentes ao sistema social, mantendo-o totalmente inalterado, enquanto que o homem reativo está relacionado com a escola de relações humanas.

Segundo Ramos (1983), as organizações atuais e seus dirigentes já começam a perceber a necessidade de entender melhor seus recursos humanos e as interações que empreendem para reafirmar-se com seres socialmente produtivos, exercitando o projeto maior de sua natureza, que é a compatibilidade de seus impulsos instintivos com a realidade social.

Dessa forma, não se pode ignorar que grupos, com seus respectivos papéis, e organizações exercem cada vez mais influência sobre as condutas individuais e que as exigências econômicas e sociais do meio ambiente externo às organizações determinam as configurações e os parâmetros do relacionamento organização e indivíduo.

Ramos (1983) afirma ainda que somente integrando a visão interna e externa ao homem nas organizações é que se poderá perceber e intervir nos fenômenos organizacionais, compreendendo em que medida organizações e indivíduos podem e devem fundir seus objetivos, muitas vezes conflitantes, em algo que traga sentido à relação organização-indivíduo.

Finalizando o estudo referente aos papéis e conflitos individuais e organizacionais, inicia-se, no próximo tópico, a abordagem sobre a questão das competências, fundamental para que o objetivo geral do estudo seja plenamente atingido.

### 2.3 CONCEITUANDO COMPETÊNCIA

A sociedade atual, assim como as organizações nela inseridas, está passando por períodos de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Nas

organizações em especial, o resultado dessas transformações se reflete em novos modelos de gestão, os quais devem permanentemente lhes garantir a competência necessária para enfrentar os desafios que se apresentam.

Todos os modelos de gestão apresentados pelos diversos estudiosos no assunto levam em consideração, de uma forma ou de outra, a questão da ênfase nos recursos humanos. No Brasil, as práticas de gestão de pessoas, utilizadas pela maioria das empresas, até há pouco tempo, tinham como referência o modelo tradicional de recursos humanos, tendo como base tão somente a preocupação com o atendimento à legislação trabalhista.

Mais para o final do século passado, dentre diversas correntes distintas, surge a gestão por competências como mais um instrumento capaz de oferecer novas alternativas eficientes de gestão de pessoas às organizações. O foco, agora, se volta às pessoas, com seus conhecimentos e respectivos comportamentos, como um importante e fundamental recurso necessário ao sucesso das organizações.

O conceito de competência, na realidade, não é recente. No final da idade média, a expressão era associada quase que somente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém para julgar certas questões. Mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para identificar o indivíduo com capacidade de executar determinada tarefa a ele atribuída.

Segundo Ferreira (1995, p. 86), o termo “Competência” vem do latim, de *Competentia*, e significa “a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.

Em 1998, o Conselho Nacional do Patronato Francês – MEDEF, ex-CNPF (apud ZARIFIAN, 2001, p. 37), definiu o seguinte conceito para competência profissional:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

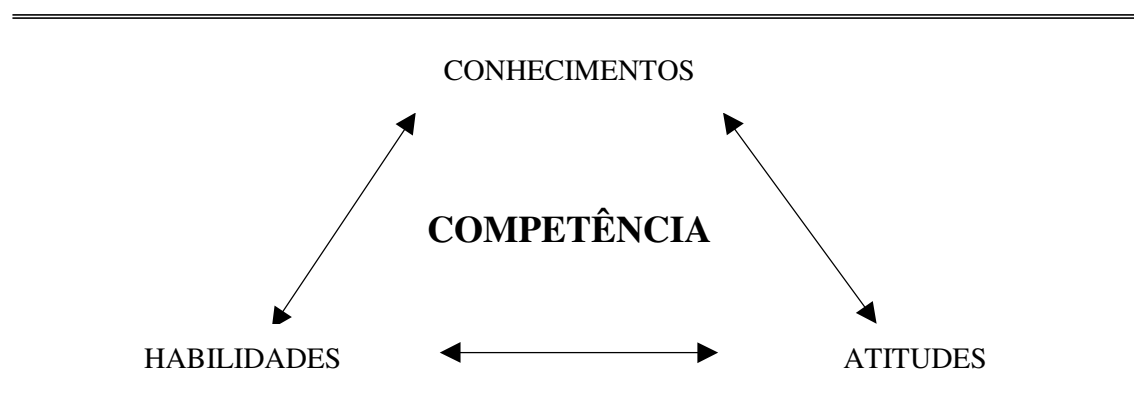
Percebe-se claramente nessa conceituação o fortalecimento na questão da competência de um indivíduo frente a uma situação profissional, ou seja, a maneira

como as pessoas enfrentam as situações profissionais com as quais são confrontadas é o alvo principal da questão competência.

Existem autores que definem competência não somente como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas principalmente a capacidade de colocá-las em prática. Zarifian (2001), por exemplo, conceitua competência como sendo fruto da capacidade que uma pessoa tem em gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. É uma visão bastante crítica e diferenciada quanto às práticas das organizações referentes ao assunto.

Dejours (1997) enaltece que a competência humana depende do contexto ético e social, depende tanto de um sujeito como de outro, ou seja, depende sempre do coletivo. A competência é coletiva antes de ser individual, o que causa impactos bastante significativos no conceito de ser humano inserido no ambiente organizacional.

Segundo Durand (apud BRANDÃO, 2001, p.138), a competência é o resultado de três dimensões distintas e interdependentes: conhecimentos, habilidade e atitudes, todos necessários à consecução de determinados propósitos (figura 1).



**Figura 1 – As três dimensões da competência, propostas por Durand**

**Fonte: Brandão (2001)**

A dimensão do conhecimento está relacionada ao aspecto do saber o que fazer. A habilidade está relacionada a técnica, experiência, ou em saber como fazer. Por último, a atitude pressupõe o querer fazer, diz respeito a história de vida dos indivíduos, seus valores e sua formação.

Na mesma linha, Fleury (apud ROCHA-PINTO et al, 2003, p. 75) define competência como “conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam como desempenho no trabalho”. A noção de competência está, portanto, para o autor, associada ao desempenho profissional do indivíduo, que exige além de saber suas tarefas, saber também ser um bom profissional, o que implica, além de conhecimentos técnicos, também crenças, valores e características de personalidade que delineiam a atitude e, conseqüentemente, o desempenho profissional. Para que as competências possam ser desenvolvidas, há necessidade de que anteriormente se desenvolvam capacidades e habilidades cognitivas, ou seja, competências que permitem aprender a aprender.

O mesmo autor salienta ainda que as organizações necessitam identificar as competências críticas indispensáveis para se manterem competitivas. Ele divide as competências em básicas e essenciais, sendo as básicas, pré-requisitos para que as organizações se mantenham no mercado, são as capacidades indispensáveis para a administração do negócio com eficácia. As competências essenciais, por sua vez, são aquelas que garantem o diferencial competitivo. Uma vez identificadas as competências organizacionais, há necessidade de desdobrá-las em competências funcionais, ou seja, em um conjunto de conhecimentos e habilidades que permita aos empregados desenvolver suas funções, alinhadas com as competências organizacionais (básicas e essenciais) e com os objetivos estratégicos da organização. Finalmente cabe à organização identificar as competências organizacionais, bem como mapear as competências funcionais ou individuais que serão alinhadas a elas.

Para outros autores, como Le Boterf, a competência não reside somente nos recursos a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos. Ela situa-se ainda na integração de três diferentes planos: o sujeito em si, por intermédio de sua biografia e sua socialização, a situação profissional representada pela organização do trabalho e a situação de formação profissional. O resultado dessa integração é a competência que se revela a partir do trabalho da pessoa e da prática de seus conhecimentos acadêmicos e profissionais.

Para Perrenewoud (apud KILIMNIK, 2004, p. 245), Competência é:

A capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do saber mobilizar.

Pensar em termos de competência significa, portanto, para Perrenoud, pensar em sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura.

Finalizando esta abordagem inicial sobre competência e procurando aprofundar-se um pouco mais do que os simples conceitos de qualificação até então colocado pelos diversos autores, Zarifian (2001) procurou integrar três dimensões distintas nos seus estudos, as quais se descrevem a seguir:

- Competência significa o indivíduo tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara. É uma conceituação que abre espaço para que as pessoas tenham autonomia e, em contra partida, sejam responsáveis pelos seus atos;
- Competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. Agora, o foco do autor se volta para a dinâmica da aprendizagem, ou seja, quanto maior for a desestabilização das situações, maior será a possibilidade de aprendizagem do novo;
- Por último, Zarifian define competência como sendo a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, fazendo-os assumir áreas de co-responsabilidades por meio do compartilhamento de suas ações.

São três abordagens distintas do mesmo autor, embora sempre com foco voltado para a questão da iniciativa do indivíduo e sua responsabilidade diante de suas ações. Observa-se que é um algo a mais do que a tríade: saber, saber fazer e querer fazer. O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

O assunto competência, discutido até aqui, conforme diferentes abordagens de diversos autores envolvem, sempre e diretamente, o indivíduo inserido em sua equipe de

trabalho, por meio de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica num constante aprender e desaprender. As pessoas devem mostrar-se aptas a tomar iniciativa e assumir suas responsabilidades diante das situações profissionais que encontrarem. A responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisões. Não se trata somente de executar ordens, mas de assumir responsabilidades pela situação e pelas conseqüências que vão decorrer dessas.

Dessa forma, o indivíduo ou equipe, conforme o caso, ao aceitar assumir as suas responsabilidades, aceitam ser julgados e avaliados pelos seus desempenhos, gerando um comprometimento direto com os resultados de suas atividades.

Finalizando, pode-se, sem dúvidas, dizer que ser competente é agir localmente, com responsabilidades, tendo a visão e preocupação sempre com o todo. É compartilhar conhecimentos e mobilizar recursos diante de situações complexas a fim de se atingir metas previamente propostas.

## 2.4 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

Dando continuidade ao estudo sobre competência, visto até o momento, chega-se a questão das competências individuais e organizacionais.

Primariamente, pode-se dizer que a competência organizacional é o resultado do desenvolvimento das competências individuais explicitadas no tópico anterior.

Segundo ainda Zarifian (2001), a competência é sempre do indivíduo e não da qualificação do emprego em si. Ela só se manifesta na atividade prática do indivíduo e é nessa atividade prática que se pode avaliar as competências utilizadas.

Em relação às competências organizacionais, o autor distingue diversas formas de sua manifestação, a saber:

- Competências sobre processos de trabalho propriamente ditos;

- Competências técnicas, ou seja, os conhecimentos específicos sobre o trabalho que está sendo realizado;
- Competências sobre os fluxos de trabalho da organização;
- Competências de serviço;
- Competências sociais, relacionadas ao comportamento dos indivíduos.

Para essas competências, o autor identifica três domínios: autonomia, responsabilidade e comunicação. Enfatiza, ainda, que as competências têm a maleabilidade de se reformular em função das mudanças e oportunidades na área profissional. Diferencia-se, desta forma, da ocupação, pela capacidade de se recompor em função de situações novas. Segundo ele com o apoio em conhecimentos profundos em áreas técnicas específicas, que exigem sólidas capacidades de aprendizagem e de generalização, e em um comportamento aberto à inovação, que a plasticidade pode ser desenvolvida.

Nesse contexto, Zarifian (2001) mostra que no modelo de ocupação, derivado do artesanato, o indivíduo aprende uma ocupação e a experiência é amplamente requerida. Atualmente, esse modelo ainda inspira as relações entre mestre e aprendiz. Apesar do ponto de aplicação ser o mesmo, nas operações existe diferenças importantes, como a aquisição da ocupação, que é uma relação existente entre as regras e o produto, algo que se parece como uma arte, ou seja, certa habilidade particular, que aparece de um modo tangível no produto final. A aprendizagem de ocupação é a aprendizagem da diferenciação pelo domínio da ocupação de uma maneira particular. O modelo de ocupação é o meio social da comunidade que estrutura e valida a aquisição do saber-fazer.

A aprendizagem que propicia a transformação do conhecimento em competência só acontece em um contexto específico, conforme menciona Le Boterf (2003). O autor indica que o desenvolvimento da competência deve agregar valores não só ao indivíduo, mas também à organização, ocorrendo em vários níveis. No indivíduo, por meio de caminhos livres, carrega as emoções positivas e negativas. No grupo, constitui-se em um processo social e coletivo. Portanto, a aprendizagem nas organizações tem



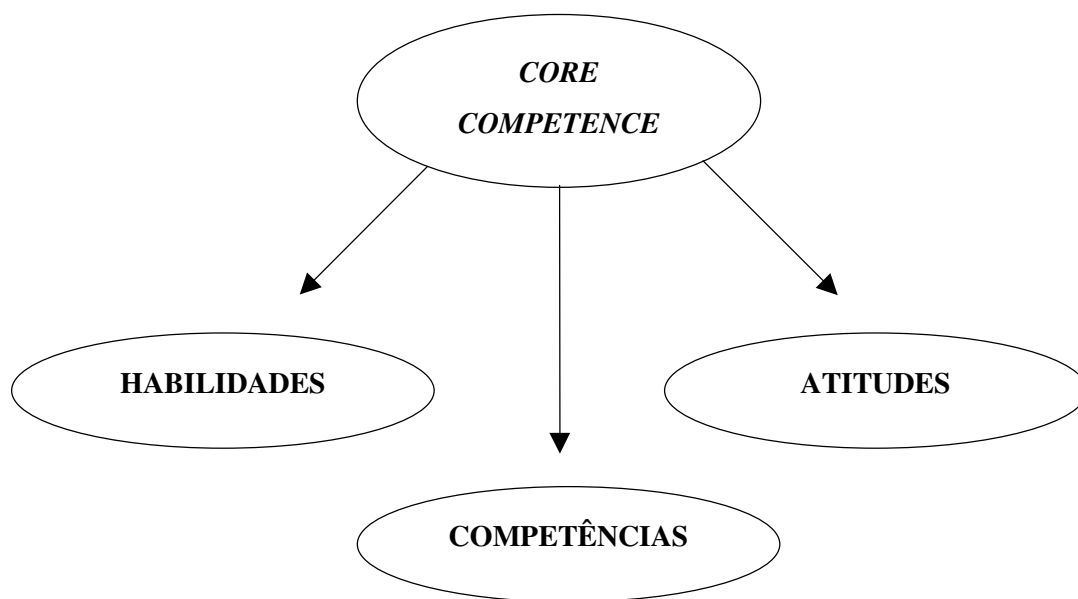
perspectiva cognitiva muito forte que enfatiza as mudanças comportamentais observáveis.

Observa-se que todas as áreas da competência organizacional, citadas por Zarifian anteriormente, dependem sempre da ação dos indivíduos. Dessa forma, pode-se dizer que o desenvolvimento das competências da organização está intimamente relacionado com o desenvolvimento das competências individuais e das condições do contexto e ambiente organizacional.

Via de regra, é a organização que permite unir à competência individual a competência organizacional, de tal forma que, invariavelmente, o resultado das competências organizacionais é sempre maior, mais complexo e mais importante que o resultado das competências individuais.

A partir dessa classificação, pode-se efetuar o desenvolvimento de novas competências essenciais concentrando-se no aprendizado em três níveis distintos: individual, familiar e organizacional. Nesse aprendizado incluem-se os valores, as capacidades científicas e o comportamento. A definição de uma agenda de competências essenciais, portanto, diferencia as competências já existentes das novas e os produtos ou serviços prestados já existentes daqueles novos.

Em um nível mais amplo, Hamel e Prahalad (1995) definem o conceito de *Core competence* ou competência essencial como um conjunto de habilidades, competências e atitudes que permite uma empresa atender necessidades específicas de seus clientes, isto é, alcançarem vantagem competitiva em relação a seus principais concorrentes. Na figura 2, apresentada a seguir, são apresentadas as três dimensões que compõem o conceito de *core competence*, apresentadas pelo autor.



**Figura 2 – Definição de core competence**  
**Fonte: Hamel e Prahalad (1995)**

Dessa forma, pode-se concluir que a competência essencial de uma organização é a soma do aprendizado de todo o conjunto de habilidades e competências individuais nos processos decisórios, constituindo numa fonte de vantagem competitiva, porque deve ser única e contribuir para o valor percebido pelos clientes e não ser, facilmente copiada pelos concorrentes.

Por fim, Le Boterf (2003) propõe um quadro sintético contendo as principais características esperadas do profissional no exercício pleno de suas competências individuais (quadro 1).

Interessante ressaltar que as características apontadas pelo autor determinam o perfil ideal para o profissional que sabe exercer plenamente suas competências individuais em prol das competências organizacionais na qual ele esteja inserido momentaneamente.

<p>Características do profissional que sabe administrar uma situação profissional complexa ou que exerce plenamente suas competências individuais em prol das competências organizacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber o que fazer</li> <li>• Saber ir além do prescrito</li> <li>• Saber agir e reagir com pertinência</li> <li>• Saber escolher na urgência</li> <li>• Saber arbitrar, negociar, decidir</li> <li>• Saber encadear ações de acordo com uma finalidade</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto</li> <li>• Saber construir competências a partir de recursos</li> <li>• Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos do seu meio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber transpor</li> <li>• Saber memorizar múltiplas situações</li> <li>• Saber distanciar-se, funcionar em dupla direção</li> <li>• Saber utilizar seus metacconhecimentos para modelizar</li> <li>• Saber determinar e interpretar indicadores do contexto</li> <li>• Saber criar as condições de transponibilidade com auxílio de esquemas transferíveis</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber aprender e aprender a aprender</li> <li>• Saber tirar as lições da experiência</li> <li>• Saber descrever como se aprende</li> <li>• Saber agir em circuito duplo de aprendizagem</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber envolver-se</li> <li>• Saber envolver sua subjetividade</li> <li>• Saber assumir riscos</li> <li>• Saber empreender</li> <li>• Ética profissional</li> </ul>

**Quadro 1 – Características do bom profissional**

Fonte: Le Boterf (2003)

Outro ponto importante a ser discutido sobre competências é abordado por Ulrich (2004). O autor menciona que poucas pessoas, nos ambientes das organizações, estão realmente comprometidas com o seu sucesso. Em outras palavras, ele escreve que o número de pessoas, em todos os níveis, que contribuem imaginativa e comprometidamente para o sucesso corporativo é simplesmente pequeno demais. Este fenômeno de mudança comportamental, o autor chama de revitalização ou transformação, e é o que cada vez mais as organizações procuram nos seus recursos humanos, mas raramente alcançam.

## 2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Os programas de recursos humanos, desenvolvidos atualmente em grande parcela das organizações estão muito abaixo das suas verdadeiras necessidades estratégicas. Como resultado, há desperdício de tempo e muito dinheiro com projetos que pouco acrescentam aos resultados finais das empresas. Em razão disto, segundo Dutra (2001), torna-se necessário repensar a aprendizagem e a educação organizacional em três aspectos: as radicais transformações na natureza do trabalho, a mudança do paradigma da competitividade e a necessidade de juntar o desenvolvimento de talentos individuais com as competências exigidas pela organização.

Para uso pleno da inteligência coletiva nas organizações, a gestão por competências deve ser uma ferramenta que permita a organização “enxergar” o potencial humano e os padrões de crescimento das capacidades ao longo do tempo, permitindo uma atuação de maneira planejada com seus recursos humanos. Também proporcionar uma discussão: como se organiza, como organiza seus níveis de trabalho e como alinha seus diferentes desafios com as capacidades individuais.

Nesse contexto, gerir pessoas consiste em uma análise mais profunda sobre o potencial que define a qualidade do trabalho que estas pessoas podem executar. Essa capacidade se desdobra e se desenvolve ao longo do tempo, por intermédio de diferentes

padrões ou curvas de amadurecimento. Para Neri (1999), a gestão de pessoas nos dias atuais, com as recorrentes mudanças nos cenários, econômico, político e social, resumem-se em avaliar, mudar e influenciar o comportamento humano nas organizações. Assim, a educação e o desenvolvimento de trabalhadores em torno de competências significam controlar o processo em que o foco é o “aprender a aprender”. Para isso, precisa-se de metodologias e procedimentos confiáveis a fim de trabalhar as competências, fazendo-as voltarem-se para uma nova gestão de pessoas com mecanismos e ferramentas que possam identificar os profissionais adaptáveis a uma estrutura de trabalho flexível em relação às contingências impostas pelo mercado e que, ao mesmo tempo, estejam comprometidas com a missão das organizações.

Na gestão por competências, segundo Moscovici (1995), além do conhecimento técnico, é preciso considerar as competências relacionais e o indivíduo como um subsistema principal das organizações. Essas competências necessitam de uma formação especial que consiste em adquirir habilidades de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação dentro das organizações.

A gestão de competências enfoca essencialmente o desenvolvimento dos talentos humanos, o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro, considerando a integração entre estratégia organizacional e a cultura das organizações. Ela considera atitudes, valores, características pessoais e relações entre equipes e não apenas os conhecimentos e habilidades para a realização dos trabalhos, conforme visto anteriormente.

Dessa forma, a gestão de competências é uma prática estratégica da organização que objetiva aumentar o seu desempenho global por intermédio do incremento do desempenho individual de seus empregados. Para tanto, os estudos sobre o assunto buscam sempre identificar os fatores que levam os indivíduos a se diferenciarem quanto ao resultado de seus trabalhos ou quanto aquilo que trazem consigo por meio de sua formação pessoal (valores).

Entretanto, segundo Ulrich (2004), esta mudança de paradigma é uma questão que demanda muito tempo. Normalmente, os gestores focalizam consertos de curto prazo para os problemas mais emergenciais, em vez de instituírem processos mais amplos

para solucionar e prevenir verdadeiros problemas da organização, além de identificar as oportunidades eventualmente surgidas.

Sobre este comportamento mais imediatista dos gestores nas organizações, Ulrich (2004, p. 125) argumenta o seguinte:

Dependendo das circunstâncias, uma empresa pode necessitar de até cinco anos para passar pelo ciclo inteiro. Diante disso, é fácil entender porque muitos gerentes, ávidos para encurtar o processo, saltam diretamente para a resolução dos problemas em suas raízes. Mas a maioria das empresas que adota essa abordagem alcança resultados insatisfatórios. Isso porque a organização não tem verdadeira compreensão de seus problemas nem dos processos necessários para a solução e não dispõe dos recursos necessários. Em vez de um desempenho melhor, o resultado final é funcionários sobrecarregados que não resolvem os problemas adequadamente nem conseguem manter os negócios do dia-a-dia.

Por estas razões, todas as organizações que objetivem a sua permanência no mercado, devem se importar com a gestão por competências e com o monitoramento do seu desempenho, como funções estratégicas, uma vez que estas permitem a inovação por intermédio da permanente reciclagem de seus processos e conhecimentos.

Assim, a gestão por competências pode ser uma ferramenta extremamente útil às estratégias da organização, no sentido de possibilitar a esta tornar-se competitiva no mundo em que está inserida. A organização deve, portanto, sempre buscar aliar as suas competências com as suas estratégias. Uma maneira de conseguir esta conjugação entre gestão por competências e planejamento estratégico pode ser utilizando o *Balanced Scorecard* – BSC<sup>1</sup>.

Segundo Araújo (2003) o BSC avalia o desempenho organizacional a partir de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento; se propondo a criar uma rotina de controle do desempenho da organização, adotando como parâmetro as suas estratégias e os seus objetivos globais.

A técnica do BSC confirma que é possível medir todos os aspectos que têm certa relevância na concretização da estratégia organizacional, principalmente aqueles intangíveis, tais como a questão da gestão por competências.

---

<sup>1</sup> Segundo Araújo (2003), *Balanced scorecard* – BSC é um sistema de gestão estratégica que auxilia uma organização a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais que direcionam o seu comportamento e a sua performance.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na fundamentação teórica do presente trabalho abordou-se inicialmente o aspecto cultural das organizações e o contexto em que estas estão inseridas. A seguir, tratou-se da questão relacionada aos papéis dos indivíduos nas organizações e das inúmeras possibilidades de conflitos entre ambos. Foi descrito o conceito de competência, relação entre competências individuais e organizacionais, e, por fim, tratou-se da gestão por competências propriamente dita.

O objetivo do capítulo anterior foi o de criar o embasamento teórico necessário para orientar os procedimentos metodológicos utilizados na procura de respostas para a pergunta de pesquisa proposta no início do trabalho, o que será descrito a seguir. Na apresentação dos procedimentos metodológicos procura-se descrevê-los detalhadamente, para que qualquer pessoa que os leia seja capaz de reproduzir os aspectos essenciais do presente estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de uma metodologia qualitativa do tipo interpretativa, pois se acredita que o estudo das competências necessárias aos gestores públicos, no caso dos magistrados do Poder Judiciário de Santa Catarina, não poderia ser plenamente realizado por meio de uma simples fórmula numérica ou de alguns dados estatísticos.

Segundo Godoy (1995), a abordagem qualitativa permite que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Sendo analisada numa perspectiva integrada, a abordagem qualitativa fornece ao pesquisador a

capacidade de captar o fenômeno a ser estudado a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, ao mesmo tempo em que considera todos os pontos de vista relevantes.

Segundo o autor ainda, a pesquisa qualitativa possui alguns aspectos essenciais que a identificam. Primeiro, a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Valoriza o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação em foco. Segundo, a pesquisa qualitativa é descritiva devido à palavra escrita ter destaque fundamental no que se refere ao processo de obtenção dos dados e na divulgação dos resultados. O terceiro diz respeito ao significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, que são a preocupação essencial do investigador. Neste aspecto, os pesquisadores procuram entender os fenômenos que estão sendo estudados por meio das perspectivas dos participantes. O quarto e último aspecto referem-se aos pesquisadores que utilizam o enfoque indutivo na análise dos seus dados. Neste sentido, o presente trabalho foi desenvolvido utilizando-se basicamente de entrevistas, a fim de buscar a melhor percepção de todos os atores envolvidos.

Dessa forma, por meio de uma pesquisa qualitativa, o pesquisador deve ser o principal instrumento de investigação, sendo necessário o seu contato direto e prolongado com os entrevistados. A natureza dos dados obtidos contém descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados. Contém ainda citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, valores, crenças e pensamentos.

Partindo desse ponto de vista inicial, conclui-se que a abordagem qualitativa foi selecionada por ser a mais apropriada para esta pesquisa, uma vez que ela permite analisar as ocorrências da vida real a partir do entendimento da realidade como uma construção social da qual o investigador participa.

Em resumo, o presente estudo está fundamentado em uma pesquisa qualitativa do tipo interpretativa, o qual procurou analisar a percepção dos magistrados acerca das competências necessárias a estes no exercício de funções administrativas dentro do ambiente organizacional do qual fazem parte.



### 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

As perguntas de pesquisa servem para guiar e orientar o trabalho na sua fundamentação teórica, na pesquisa de campo, permitindo ao pesquisador que o foco seja mantido naqueles aspectos a que se propõe estudar.

Alves-Mazzotti (2001) destaca que as perguntas de pesquisa indicam os principais aspectos de interesse do pesquisador no contexto estudado. Outros aspectos importantes na formulação das perguntas de pesquisa incluem estudos anteriores sobre o tema, depoimentos de especialistas e o conhecimento prévio do contexto que está sendo alvo de análise.

Ainda conforme a autora, as questões iniciais de pesquisa podem ser modificadas, excluídas ou complementadas durante o estudo com outras perguntas, em um processo de focalização progressiva.

Dessa forma, na busca da solução do problema de pesquisa proposto inicialmente, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa:

- 1 – Quais as disciplinas que são oferecidas nos principais cursos superiores de Direito no estado de Santa Catarina, bem como na ESMESC?
- 2 – Quais as atribuições formais do cargo de Magistrado dentro do Poder Judiciário de Santa Catarina?
- 3 – Qual o conteúdo ministrado na Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina e as disciplinas que nela são oferecidas aos magistrados empossados em fase de vitaliciamento?
- 4 – Quais as competências necessárias ao magistrado quando do desempenho das suas funções de gestor público?
- 5 – Quais as ações que podem ser tomadas no intuito de se profissionalizar a atuação dos magistrados, tornando-os competentes para gerir a coisa pública na qual estão inseridos?

### 3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES PARA A PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (1991), a ciência lida com conceitos ou termos simbólicos que sintetizam os fenômenos perceptíveis da natureza, do mundo psíquico do homem ou da sociedade, de forma direta ou indireta. Todavia, para que seja possível esclarecer o fato ou o fenômeno que se está investigando e comunicá-lo de forma não ambígua, torna-se necessário defini-lo com precisão. Muitos conceitos podem ter significados diferentes, dependendo do quadro de referência ou da ciência que o emprega. Além disso, uma mesma palavra pode ter diferentes significados dentro da própria ciência que a utiliza.

Dessa forma, a definição dos termos no presente trabalho tem como objetivo esclarecer e indicar o emprego daqueles conceitos mais relevantes utilizados, conforme segue abaixo:

- **Clientes:** são os advogados legalmente inscritos na OAB e as partes litigantes de um processo judicial (AUTO-AVALIAÇÃO DA GESTÃO 2003 – TJSC).
- **Competência:** combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso (ZARIFIAN, 2001).
- **Conflitos organizacionais:** são considerados aqueles problemas de relacionamento envolvendo colegas de trabalho, na mesma ou em diferentes posições hierárquicas dentro da mesma organização.
- **Core competence:** conjunto de habilidades, competências e atitudes que permite uma empresa atender necessidades específicas de seus clientes, isso é,

alcançarem vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

- **Cultura organizacional:** cultura é o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 2001).

- **Gestão por competências:** é uma prática estratégica que visa a aumentar o desempenho global da organização, por intermédio do incremento do desempenho individual de seus colaboradores (SANTOS, 1999).

- **Gestor público:** nesta pesquisa, entendem-se como aqueles magistrados do Poder Judiciário de Santa Catarina, no exercício de funções administrativas (direção do foro, assessoria da Presidência do Tribunal ou da Corregedoria-Geral da Justiça, administração de uma unidade organizacional específica).

- **Papéis organizacionais:** descrevem formas específicas de comportamento associado a determinadas tarefas (KATZ & KAHN, 1987).

- **Poder:** relação entre dois ou mais atores sociais, por meio da qual o comportamento de um é afetado pelo do outro Katz & Kahn (1987).

### 3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo de aprofundar os estudos relacionados à gestão por competências, mais especificamente neste trabalho, com relação ao caso dos magistrados do Poder Judiciário de Santa Catarina, quando do exercício de funções administrativas, foi a primeira razão pela qual se optou por investigar esta realidade.

Outra razão pela qual se optou pelo estudo em questão foi a facilidade que o pesquisador obteve no acesso aos dados, sejam eles frutos de pesquisa documental – dados secundários, ou mesmo de entrevistas dirigidas – dados primários. A análise mais detalhada e precisa de uma realidade requer predisposição por parte dos informantes, neste caso, os entrevistados, para facilitar o acesso às informações que estes possuem sobre a realidade que os cercam, suas experiências, valores e atitudes frente aos problemas que enfrentaram nos seus ambientes de trabalho.

E a última e mais importante razão pela qual se optou pelo estudo relacionado a competências, foi a possibilidade de aplicação prática dos resultados obtidos ao final dos trabalhos. Possibilidade esta, inclusive, já discutida em reuniões da alta cúpula administrativa.

A necessidade de uma nova realidade com relação ao exercício das atividades dos magistrados enquanto gestores públicos, verificada por meio da experiência vivida pelo pesquisador quando de visitas feitas às comarcas, trabalhos feitos no momento da implementação do processo de Planejamento Estratégico, discussões com os mestres quando de aulas teóricas ministradas no presente curso, além de conversas mantidas com nossos clientes, foram outros fatores que contribuíram para que fosse levado adiante o presente estudo.

A pesquisa, portanto, limita-se ao âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.

### 3.5 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Como instrumentos de coleta dos dados, foram feitas inicialmente pesquisas para obtenção dos dados secundários, todos obtidos por meio de consultas simples e diretas aos documentos das instituições responsáveis pelos seus fornecimentos.

Segundo Alves-Mazzotti (2001), considera-se como documento, para efeitos de obtenção de dados formais para pesquisas, qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação: regulamentos, atas, relatórios, resoluções, portarias, leis e outros.

Dentre os dados secundários coletados estão os projetos políticos pedagógicos dos cursos de graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL e do Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina – CESUSC, os quais permitiram identificar os possíveis conteúdos de disciplinas ligadas à gestão.

A coleta de dados secundários e a pesquisa bibliográfica acima descrita poderiam ser as únicas fontes de dados para o estudo. Entretanto, em função de conversas com a Professora Orientadora, chegou-se a conclusão de que as entrevistas possibilitariam uma visão muito mais holística e realista do problema proposto inicialmente. Com as entrevistas a pesquisa se tornaria mais fundamentada e verdadeira.

Numa segunda parte, então, a busca voltou-se para a obtenção dos dados primários. Foram realizadas entrevistas individuais, semi-estruturadas, que tiveram duração aproximada de sessenta minutos com cada entrevistado. Todas elas foram totalmente gravadas e posteriormente transcritas para facilitar a utilização das informações no presente trabalho.

A escolha deste tipo de entrevista se deu em função da possibilidade que esta oferece em obter dos entrevistados os aspectos mais relevantes para a resposta do problema apresentado no primeiro capítulo, além de conhecer um pouco mais das experiências dos gestores públicos.

Segundo Triviños (1987), as idéias expressadas pelo indivíduo numa entrevista, *verbia gratia*, analisadas e interpretadas, criam a possibilidade de novos contatos com outras pessoas ou com a mesma pessoa, para explorar mais profundamente o mesmo assunto ou outros aspectos que se consideram importantes para o esclarecimento do problema inicial que deu origem ao estudo.

Alves-Mazzotti (2001) menciona que a entrevista, por sua natureza interativa, permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de simples questionários. Elas, de um modo geral, são muito pouco estruturadas, sem um fraseamento ou ordem rigidamente estabelecidos para as perguntas, assemelhando-se geralmente a um bate-papo informal.

Em função disso e por meio de uma conversa dirigida, gravada e posteriormente transcrita, pode-se obter informações mais detalhadas, fidedignas e precisas para a análise do assunto que está sendo estudado, ou seja, as entrevistas permitiram extrair dos entrevistados os problemas por eles vivenciados no exercício de seus cargos de gestão dentro da instituição.

A análise dos dados secundários consistiu na investigação documental, que se caracteriza em uma série de operações que visa a estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias com as quais pode estar relacionada. Ela favorece o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica relativa aos assuntos em questão.

Já os dados primários, foram analisados por meio da realização e investigação das entrevistas, a partir das quais, procurou-se identificar na fala dos sujeitos entrevistados os argumentos que justificassem o objetivo proposto no início dos trabalhos.

### 3.6 OS ENTREVISTADOS

O Poder Judiciário catarinense possui um quadro composto por atuais trezentos e cinqüenta e nove magistrados (quadro 5), sendo que, para fins de escolha do grupo que deveria ser entrevistado, foram determinados quatro critérios essenciais:

- 1º) Possuir mais de dez anos de serviços prestados no Poder Judiciário de Santa Catarina, especificamente na carreira da magistratura;
- 2º) Ter exercido, ao menos uma vez, o cargo de Juiz Diretor do Foro nas comarcas pelas quais já passou, ao longo de sua carreira;
- 3º) Ter exercido, ao menos uma vez, algum cargo administrativo na estrutura do Tribunal de Justiça, seja na Presidência ou na Corregedoria-Geral da Justiça;
- 4º) Possuir alguma experiência anterior como cliente do Poder Judiciário de Santa Catarina, seja como advogado ou simplesmente como parte interessada em algum processo judicial.

A escolha dos critérios acima se deveu basicamente em função da necessidade de que os entrevistados tivessem alguma experiência em cargos específicos de gestor público junto com a realidade obtida como clientes da instituição.

Com base nestes critérios, excetuando os desembargadores, por possuírem uma agenda muito complicada, a população estudada ficou reduzida dos atuais 359 magistrados, para somente doze magistrados, dos quais, por entender que seria suficiente para obter as informações necessárias, somente seis foram entrevistados pelo pesquisador.

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2002) apresentam algumas limitações que uma entrevista pode proporcionar ao estudo, as quais podem ser superadas ou minimizadas se o pesquisador for uma pessoa com bastante experiência ou tiver muito bom-senso. Dentre as quais, apesar de não prejudicarem o objetivo final do trabalho, destacam-se somente duas que foram encontradas diretamente pelo pesquisador ao longo dos trabalhos:

- 1<sup>a</sup>) disposição dos entrevistados em fornecer algumas informações necessárias ao estudo;
- 2<sup>a</sup>) demanda muito tempo e é difícil de ser realizada.

A primeira limitação foi visível em função do assunto ser um pouco constrangedor e envolver diretamente outros colegas no exercício de suas funções como gestores públicos. Todavia, tendo em vista o relacionamento existente entre pesquisador e entrevistados, foi superada sem maiores transtornos e facilmente entendida por ambos.

Já a segunda, infelizmente, não foi muito fácil de ser contornada, principalmente pelo tempo muito limitado dos magistrados no exercício de suas atividades laborais. Entretanto, foi só uma questão de se viabilizar mais tempo para que as entrevistas fossem concretizadas conforme haviam sido planejadas no início dos estudos.

Para finalizar este capítulo, destacam-se duas citações de Marconi e Lakatos (2002) sobre a importância das entrevistas e do relacionamento entre entrevistado e pesquisador em um trabalho científico desta natureza:

A entrevista, que visa obter respostas válidas e informações pertinentes, é uma verdadeira arte, que se aprimora com o tempo, com treino e com experiência. Exige habilidade e sensibilidade; não é tarefa fácil, mas é básica (p. 43).

Quando o entrevistador consegue estabelecer certa relação de confiança com o entrevistado, pode obter informações que de outra maneira talvez não fossem possíveis (p. 44).

No capítulo a seguir inicia-se a apresentação e a análise dos dados do presente estudo.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, inicialmente apresenta-se um pouco sobre a formação do Poder Judiciário no Brasil e em Santa Catarina, desde o seu descobrimento. Em seguida, é descrito o histórico do Tribunal de Justiça, desde sua criação, no final do século dezanove, até sua atual estrutura, composta por cento e dez comarcas e mais de seis mil colaboradores diretos.

Mais adiante, mostram-se alguns dados pertinentes ao assunto, extraídos de relatórios realizados quando da implementação do planejamento estratégico na instituição, fruto de pesquisas de opinião feitas com os clientes institucionais e alguns dados estatísticos. No tópico seguinte, são apresentadas as demais informações secundárias, tais como leis, resoluções, ementas das disciplinas e outras, obtidas por meio de pesquisas bibliográficas e necessárias para corroborar as informações extraídas das entrevistas. Por fim, chega-se à parte mais interessante e rica do presente estudo, que é a descrição dos assuntos abordados nas entrevistas realizadas com os gestores públicos pertencentes ao quadro funcional.

### 4.1 FORMAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL E EM SANTA CATARINA

Analisando informações obtidas por meio da página eletrônica do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (<http://www.tj.sc.gov.br>), bem como de Wolkmer (1999), extrai-se que a organização judiciária brasileira no período colonial seguiu o mesmo modelo que já existia em Portugal. Os tribunais e órgãos judiciários foram transferidos de Lisboa, juntamente com a Corte, e instalados no Rio de Janeiro: a Casa da Suplicação, o Desembargo do Paço e a Meda da Consciência e Ordens. A Justiça era exercida pelo Rei.

Com o Brasil dividido em Capitânicas Hereditárias, cada Governador já trazia consigo o seu Ouvidor, que acumulava funções judiciárias e administrativas. Denominava-se Ouvidor porque conhecia – tomava ciência – dos pedidos e apelações. Na segunda metade do século XVII, a Coroa Portuguesa criou o cargo de Ouvidor-Geral do Sul do Brasil, com jurisdição sobre os ouvidores das capitânicas hereditárias.

Os primeiros juizes, denominados Ordinários, não eram necessariamente bacharéis em leis. Eleitos pelos homens mais qualificados das comunidades e confirmados pelo Ouvidor, usavam a vara vermelha como insígnia. Os Juizes de Fora, entretanto, deveriam obrigatoriamente ser bacharéis em leis, nomeados pelo Rei, em substituição ao Juiz Ordinário, e usavam como insígnia a vara branca, sinal da distinção régia.

A Vara era um símbolo da antiga magistratura e constituía um sinal de jurisdição. Nos dias atuais, esta palavra foi incorporada à Magistratura nacional e ao Direito Pátrio.

As bases do Poder Judiciário nas províncias brasileiras, durante o período imperial, foram assentadas pela Constituição de 25/3/1824. O Superior Tribunal de Justiça veio a ser criado por Lei em 18/9/1828, composto por dezessete magistrados, advindos das Relações por antigüidade, e por ministros dos extintos tribunais das Mesas do Desembargo do Paço e da Consciência e Ordens.

O Supremo Tribunal de Justiça, instalado na sede do Reino em 1829, substituíra a Casa de Suplicação, nos mesmos moldes do sistema judiciário português, e com atribuições de julgar Revistas, em grau de recurso e conhecer originariamente de atos dos ministros e membros do alto escalão, bem como os casos de conflito de jurisdição. Seus membros recebiam o título de Conselheiro e o tratamento de Excelência, sendo o Presidente da Corte Suprema nomeado diretamente pelo Imperador.

Os Tribunais de Relação foram os mais antigos tribunais coletivos do Brasil. O primeiro foi instalado em 1609 na Bahia e o segundo, em 1751, no Rio de Janeiro. Estes tribunais julgavam os embargos por meio de Magistrados denominados de Desembargadores, cuja decisão chama-se acórdão, do verbo arcaico, acordar.

Estes tribunais, órgãos da segunda instância, passaram a ser instalados nas principais províncias do Reino. Em agosto de 1873, foram então criados sete Tribunais

de Relação, sendo na cidade de Porto Alegre, com jurisdição nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A Carta Magna de 1824 definiu que as Relações ficariam sujeitas ao Supremo Tribunal de Justiça, sediado na Capital do Império. Em razão do rígido centralismo da Carta do Império, que não permitia a criação de Relações por iniciativa local, Santa Catarina permaneceu jurisdicionada à Relação de Porto Alegre até o início da República.

Até 1889 funcionou no Império uma justiça única, de âmbito nacional. A administração da justiça, até então, era confiada a magistrados singulares, nomeados e demitidos livremente pelo Rei, e aos Tribunais de relação, que podiam também decidir questões administrativas.

Com a implantação da República em 1889 e a instituição do Federalismo pela Constituição de 1891, desapareceu a organização de justiça única e introduziu-se, em substituição, o sistema dual – Justiça Federal e Justiça dos Estados. Cada unidade da Federação passou, então, a reger-se pelas constituições e leis que adotasse, respeitados os limites constitucionais da União.

Em consonância com esta diretriz, a Constituição Catarinense de 1891, no caput do artigo 49, explicitou que os três poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário – seriam independentes e harmônicos entre si, e instituiu o denominado Superior Tribunal de Justiça como órgão de segunda instância, “com as atribuições que a Lei confere aos Tribunais desta categoria”.

## 4.2 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

Ainda buscando informações na página eletrônica do Tribunal, extrai-se que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina foi criado em 1891, tendo sido instalado no primeiro dia de outubro daquele ano. Na ocasião, o judiciário, até então vinculado a uma organização judiciária única, passou por uma ampla reformulação. Com o surgimento da justiça dual, em substituição à justiça única, os estados da Federação passaram a dispor de uma organização judiciária própria, o que motivou a criação do Tribunal de Justiça.

A primeira Constituição Estadual da República, no seu artigo 47, define a estrutura da Justiça em Santa Catarina: “O Poder Judiciário do Estado é exercido por um Superior Tribunal de Justiça, com sede na Capital; pelos Juízes de Direito e seus suplentes, com jurisdição nas respectivas comarcas, por Tribunais do Júri; por Tribunais Correicionais; e por Juízes de Paz, nos respectivos distritos”.

O Decreto 112, de 16/9/1891, dividiu o Estado de Santa Catarina em quatorze comarcas: Capital, São José, São Miguel, Tijucas, Itajaí, Blumenau, São Francisco do Sul, Joinville, São Bento, Laguna, Tubarão, Araranguá, Lages e Curitibanos.

O Tribunal de Justiça, Segundo Grau de Justiça, era constituído de cinco membros, denominados de Desembargadores, escolhidos dentre aqueles Juízes de Direito mais antigos.

Ao longo dos mais de cem anos de existência, a estrutura judiciária sofreu grandes alterações, na tentativa de ajustar-se às necessidades de trabalho que crescem de forma contínua.

Atualmente, há na Justiça de Primeiro Grau, cento e dez comarcas instaladas. No Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o quadro de Desembargadores é composto por quarenta membros.

### 4.3 ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE

O Poder Judiciário tem por função resolver conflitos, fazer justiça, dizer o direito. Isso é o que se chama “função jurisdicional” ou simplesmente “jurisdição”. Via de regra, os conflitos são solucionados com fundamento na aplicação das leis.

O Poder Judiciário é um poder que tem por missão aplicar a lei a fatos concretos. Por meio de sua competência jurisdicional, cumpre ao Poder Judiciário declarar o direito e administrar a justiça.

#### 4.3.1 Função jurisdicional

O Estado exerce três funções básicas: faz as leis; administra; e julga, segundo as leis. Esta última função é atribuída ao Poder Judiciário.

A jurisdição é a capacidade que dispõe o Estado para, por intermédio dos juízes, dizer o direito das partes. Apesar de ser inerte, ela é obrigada a intervir e decidir sempre que for provocada pelas partes litigantes. Moraes (1999), conceituando Função Jurisdicional, descreve o seguinte:

A função jurisdicional é aquela realizada pelo Poder Judiciário, tendo em vista aplicar a lei a uma hipótese controvertida mediante processo regular, produzindo, afinal, coisa julgada, com o que substitui definitivamente a vontade das partes (p. 88).

Portanto, a manifestação do Judiciário só se dá se ele for chamado a fazê-lo, por quem tem interesse. A função jurisdicional se traduz na decisão do Juiz, com tendência a se tornar definitiva. Ela tem por objeto aplicar o direito aos casos concretos, a fim de dirimir conflitos de interesse.

Somente o Estado, por intermédio do Poder Judiciário, pode e deve “fazer justiça”.

#### 4.3.2 Função administrativa

Para que a atividade fim do Poder Judiciário, vista no tópico anterior, possa ser plenamente exercida, muitos serviços administrativos precisam ser desenvolvidos.

A função administrativa não existe para julgar, para realizar direito, mas para ajudar a atingir os objetivos constitucionais previstos para o Poder Judiciário. A função administrativa está ligada aos meios, enquanto a função jurisdicional realiza os fins do Poder Judiciário.

#### 4.3.3 Duplo grau de jurisdição

No direito brasileiro prevalece o “duplo grau de jurisdição”, ou seja, a decisão proferida por um Juiz, em primeiro grau de instância, pode receber novo julgamento num juízo superior. Há, portanto, a possibilidade de revisão, por via de recurso, das causas julgadas pelo Juiz de Primeiro Grau, as quais são submetidas a novo julgamento na Justiça de Segundo Grau, aqui, no caso, o Tribunal de Justiça do Estado.

Assim, por exemplo, se alguém comete um delito em Palhoça, será julgado pelo Juiz daquela Comarca (primeiro grau de julgamento). Se condenado, poderá recorrer para um órgão superior, sendo por este julgado novamente.

#### 4.3.4 Justiça comum e justiça especializada

O direito brasileiro prevê uma justiça especializada e uma justiça comum. Compõem a justiça especializada, a Justiça do Trabalho, a Justiça Eleitoral e a Justiça Militar. A justiça comum é composta pelas justiças Estadual e Federal.

Competem à Justiça do Trabalho as causas oriundas das relações de trabalho, regidas pelas leis trabalhistas; à Justiça eleitoral, as causas relacionadas com as eleições políticas; e à Justiça Militar, as causas penais fundamentadas no direito penal militar e na Lei de Segurança Nacional.

À Justiça Federal e à Justiça Estadual competem as questões não abrangidas pelas justiças especiais. Por esta razão, são chamadas de justiça comum.

Via de regra, pode-se afirmar que cabe à Justiça Federal somente aquelas causas em que a União, entidade autárquica ou empresa pública federal, forem interessadas na condição de autora, ré, assistentes ou oponentes. As demais causas ficam a cargo da Justiça Estadual.

Esta, por sua vez, é dividida, como já explicitado anteriormente, em dois graus de jurisdição: Justiça de Primeiro Grau (comarcas) e Justiça de Segundo Grau (Tribunal de Justiça). A partir do próximo tópico discorre-se sobre a formação de ambas.

#### 4.3.5 Justiça de Primeiro Grau

A Justiça de Primeiro Grau é formada pelas comarcas, nas quais os juízes julgam os processos monocraticamente. Trata-se do primeiro julgamento de um feito, que poderá, conforme for o caso, ser submetido a outros julgamentos em níveis superiores.

Comarcas são delimitações territoriais dentro das quais os juízes exercem suas funções jurisdicionais. Elas podem ser constituídas de um ou mais municípios. Portanto os diversos municípios formam as comarcas. Por exemplo: o município de Florianópolis, somente ele, constitui a comarca da Capital. Já a comarca de Santo Amaro da Imperatriz é composta pelos municípios de Santo Amaro da Imperatriz, Águas Mornas, Angelina, Anitápolis, Rancho Queimado e São Bonifácio.

Dessa forma, os litígios existentes no município de Florianópolis serão resolvidos no fórum da comarca da Capital, enquanto aqueles verificados, por exemplo, em Rancho queimado, serão submetidos a julgamento no juízo da comarca de Santo Amaro da Imperatriz.

Como se vê, a competência de um Juiz é determinada pela abrangência territorial da comarca. Dessa forma, o Juiz só é autorizado a exercer a jurisdição nos limites territoriais estabelecidos por lei.

As comarcas podem ser consideradas pequenas, médias e grandes. Esta classificação obedece aos critérios estabelecidos em lei, destacando-se o número de habitantes e o volume de processos. A esta classificação dá-se o nome de entrância. No quadro abaixo, é mostrada a classificação das entrâncias e a quantidade de comarcas pertencente a cada.

Classificação de comarcas	Quantidade de comarcas
Entrância inicial	76
Entrância intermediária	21
Entrância final	12
Entrância especial <sup>1</sup>	1
<b>Total</b>	<b>110</b>

**Quadro 2 – Tabela de comarcas**

Fonte: <http://www.tj.sc.gov.br>

<sup>1</sup> Por ser a capital do Estado de Santa Catarina, Florianópolis é considerada a única comarca de entrância especial.



Por exemplo: as comarcas de Imbituba, Anchieta, Turvo, São Carlos e Navegantes são classificadas em entrância inicial; as de São José, Balneário Camboriú, Palhoça, São Bento do Sul e São Miguel do Oeste em entrância intermediária; as de Blumenau, Joinville, Lages, Chapecó e Criciúma em entrância final.

Cada comarca, por sua vez, é composta de diversas unidades internas. Aquelas jurisdicionais e aquelas meramente administrativas.

A principal unidade jurisdicional nas comarcas é a Vara. Elas definem o limite de competência de cada Juiz dentro da comarca. As comarcas de entrância inicial, na sua maioria, são constituídas de uma única vara. Nessas, todas as causas levadas a julgamento serão submetidas à apreciação de um único Juiz, não importando sua natureza (cível, criminal, família e outras).

As comarcas maiores (demais entrâncias) possuem duas ou mais varas, tendo, em consequência, dois ou mais juízes. Joaçaba, por exemplo, possui somente duas varas. Nela, todos os processos são distribuídos entre os juízes, por sorteio.

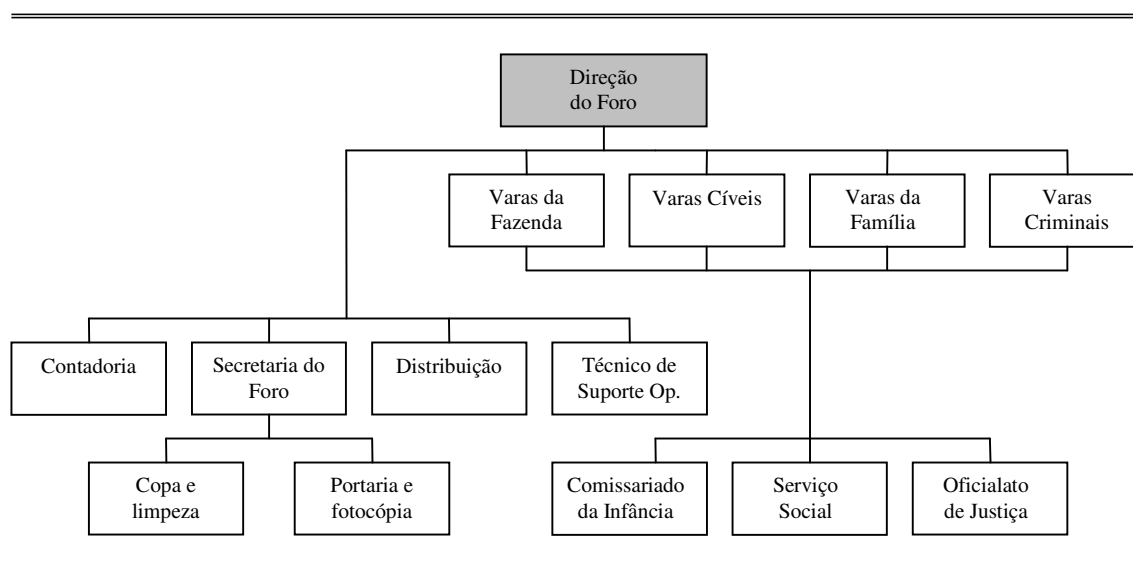
Há comarcas que possuem varas especializadas, como por exemplo, a de Joinville, que é constituída de duas varas criminais, quatro varas cíveis e duas varas da infância. Nessa comarca, os juízes só julgam aquelas ações pertinentes à sua área ou vara específica.

As comarcas, por serem diferentes umas das outras, em sua composição quanto ao número de varas e outras particularidades, não possuem estruturas padronizadas. Contudo, obviamente, todas dispõem de um ou mais juízes de direito. Entretanto, para o desempenho da função jurisdicional, é necessária a colaboração de outros órgãos secundários. São os auxiliares da justiça que, de alguma forma, participam na movimentação do processo judicial, colaborando com o Juiz, com vista à prestação jurisdicional. Dentre os órgãos auxiliares, destacam-se as Escrivanias Judiciais, o Oficialato de Justiça, a Distribuição Judicial, a Contadoria Judicial e as assistentes sociais.

Paralelamente, à estrutura jurisdicional, realizam-se nos fóruns outras atividades de caráter administrativo, todas elas também dirigidas por um Juiz de Direito, nestes casos, na função de Diretor do Foro, acumulada com as funções jurisdicionais inerentes ao seu cargo.

Para auxiliar o Diretor do Foro, toda comarca dispõe de uma Secretaria do Foro, a quem compete à coordenação e controle dos trabalhos administrativos a ela vinculados, sendo os mais importantes o registro e controle de ocorrências funcionais, de bens patrimoniais, registro e expedição de comunicações oficiais e arquivamento de documentos diversos.

Para visualizar toda a estrutura de uma comarca, apresenta-se abaixo o organograma da Justiça de Primeiro Grau (figura 3).



**Figura 3 – Organograma da Justiça de Primeiro Grau (comarcas)**

Fonte: <http://www.tj.sc.gov.br>

Observa-se, por meio do organograma constante da figura 3, que a Direção do Foro possui superioridade hierárquica em relação a todas as demais unidades da comarca, ao menos naquelas funções de caráter administrativo.

No próximo tópico apresenta-se toda a constituição e finalidade da Justiça de Segundo Grau.

#### 4.3.6 Justiça de Segundo Grau

A Justiça de Segundo Grau, por sua vez, é constituída pelo Tribunal de Justiça, órgão necessário para que tenha efetividade o princípio do duplo grau de jurisdição, descrito anteriormente. Nesse órgão, a função jurisdicional é exercida pelos desembargadores.

O mais alto órgão julgador do Tribunal é o Tribunal Pleno, constituído por todos os desembargadores. Ele reúne-se periodicamente para encaminhar algumas decisões de caráter administrativo e para julgar alguns casos especiais. Além deste, existem câmaras distintas, que julgam, assim como na Justiça de Primeiro Grau, determinadas ações específicas. Como exemplo, pode-se citar a Primeira e Segunda Câmara Criminal, a Câmara Especial de Férias e a Câmara de Direito Público.

Além dos órgãos jurisdicionais, existem os órgãos disciplinares, sendo que os mais importantes são a Corregedoria-Geral da Justiça e o Conselho da Magistratura.

A Corregedoria é um órgão de fiscalização, disciplina e orientação administrativa, com jurisdição em todas as comarcas do Estado. Como principal função, compete a esta o exercício de vigilância sobre o funcionamento dos serviços da justiça, quanto a omissão dos deveres de magistrados, serventuários e auxiliares da justiça.

Ao Conselho da Magistratura compete o julgamento de processos disciplinares envolvendo magistrados, serventuários e auxiliares da justiça. Compete ainda o julgamento de decisões do Presidente do Tribunal, do Corregedor-Geral, dos Diretores de Foro e dos demais juízes que impuserem alguma pena disciplinar.

A principal função do Poder Judiciário, como está demonstrada até aqui, é a função jurisdicional. Esta função desenvolve-se sobre uma grande base de recursos e serviços administrativos, sem os quais a função principal tornar-se-ia inviável. São os seguintes:

- Recursos materiais, representados pelos prédios, móveis e materiais de expediente;

- Recursos tecnológicos, tais como microcomputadores, impressoras, servidores de rede e sistemas de informática;
- Recursos financeiros, oriundos das três fontes de recursos existentes atualmente (Recursos ordinários do Tesouro do Estado - Poder executivo<sup>1</sup>, Sistema Financeiro da Conta Única - SCU<sup>2</sup> e Fundo de Reparelhamento da Justiça - FRJ<sup>3</sup>);
- Recursos humanos, abrangendo todo o pessoal responsável pela prática das atividades administrativas.

A organização da atividade administrativa exige a manutenção de diversos órgãos administrativos – diretorias, divisões e seções, que se relacionam entre si, de forma sistêmica e com o objetivo principal de dar guarida às necessidades de toda a estrutura do Poder Judiciário, seja no Primeiro ou no Segundo Grau de jurisdição.

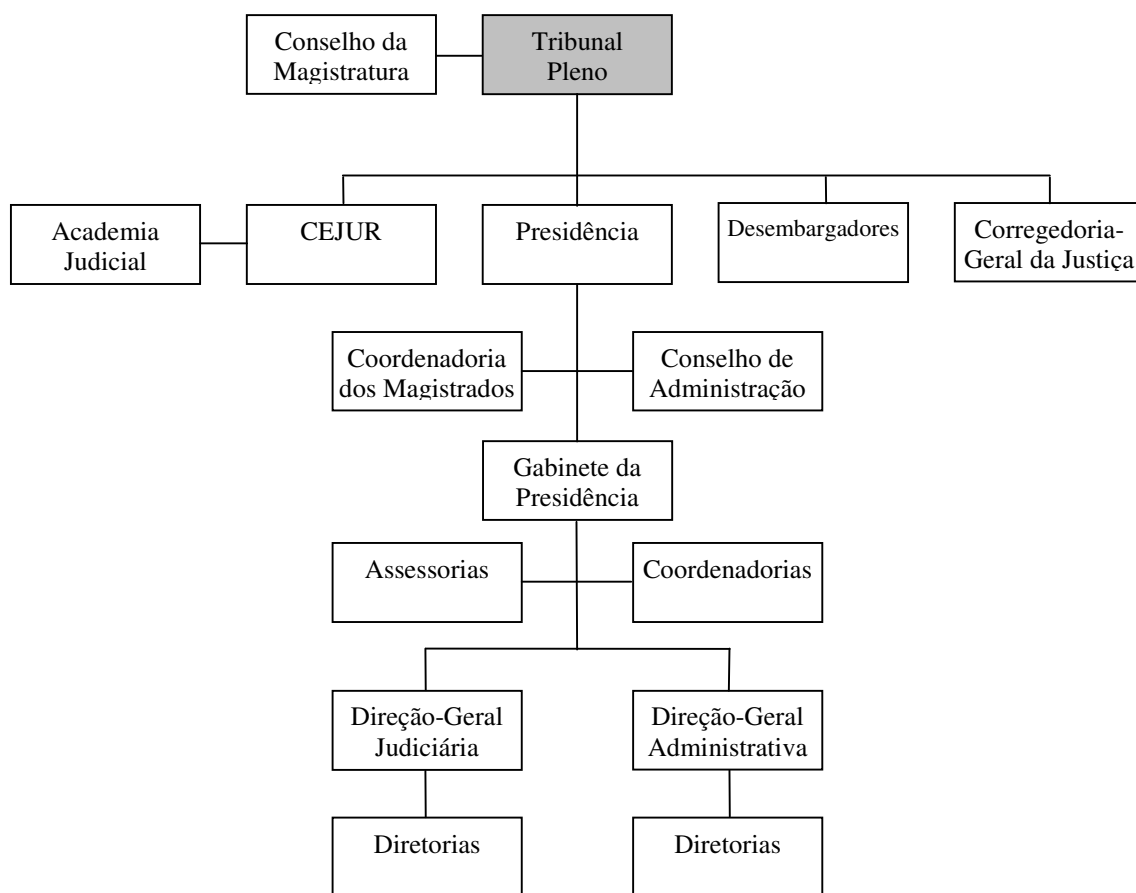
Da mesma forma como no tópico anterior, apresenta-se a seguir o organograma da Justiça de Segundo Grau. Cabe ressaltar que, para facilitar a leitura, as divisões e seções subordinadas às inúmeras diretorias, à Corregedoria-Geral da Justiça e outras áreas, não foram demonstradas na figura 4.

---

<sup>1</sup> Conforme dispõe a Lei estadual nº. 12.640, de 21/7/2003, 6,75% da receita líquida disponível do Estado deve ser repassado ao Poder Judiciário. Para custeio com pessoal ativo e inativo, manutenção, investimentos, e pagamento de precatórios. Atualmente este percentual está em 7,00%.

<sup>2</sup> Conforme dispõe a Lei estadual nº. 11.644, de 22/12/2000, são recursos provenientes de aplicações financeiras dos depósitos judiciais, aplicados exclusivamente na informatização, capacitação, equipamentos de segurança, bibliotecas setoriais, Juizados especiais e nas Casas da Cidadania.

<sup>3</sup> Conforme dispõe a Lei estadual nº. 8.067, de 17/12/90, são recursos provenientes das custas judiciais e extrajudiciais, aplicados exclusivamente em construções, reforma, ampliações e manutenções prediais.



**Figura 4 – Organograma da Justiça de Segundo Grau (Tribunal)**

Fonte: <http://www.tj.sc.gov.br>

Na figura 4 observa-se que o Tribunal Pleno, composto pela totalidade dos desembargadores, possui superioridade hierárquica em relação a todas as demais áreas do Tribunal de Justiça, embora caiba ao Presidente da instituição a responsabilidade direta pela sua administração.

#### 4.4 DADOS INSTITUCIONAIS

Para enriquecer o presente trabalho e confirmar as questões levantadas junto aos entrevistados, faz-se necessária a apresentação de alguns dados relevantes para o assunto que está sendo estudado. Inicialmente serão apontadas algumas informações obtidas quando do processo de implantação do Planejamento Estratégico na Instituição, durante o ano de 2000. No segundo tópico são mostrados alguns números relativos à pesquisa de satisfação do usuário e, para concluir, no terceiro tópico são disponibilizados diversos dados estatísticos todos relacionados ao assunto em questão.

##### 4.4.1 O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina

Com a intenção de humanizar a justiça, fazendo uma administração compartilhada e democrática, sempre no sentido de melhor nortear as ações e a gestão do Poder Judiciário, o Tribunal de Justiça resolveu, no ano de 2000, utilizar a ferramenta administrativa do Planejamento Estratégico.

Para tanto, foi feito um amplo trabalho de sensibilização de todas as partes envolvidas, sempre se utilizando de seminários realizados nas diversas comarcas. Junto com esta etapa de sensibilização, foi aplicado um questionário para saber como o nosso público interno estava vendo a instituição. Foram realizadas também, à época, algumas ouvidorias junto aos advogados e Ministério Público para saber suas opiniões sobre a implantação da ferramenta do Planejamento Estratégico.

No questionário, foram elaboradas diversas perguntas para o público interno (magistrados e servidores), sendo algumas, mais relevantes, apresentadas a seguir (quadro 3 e figuras 5 à 8).

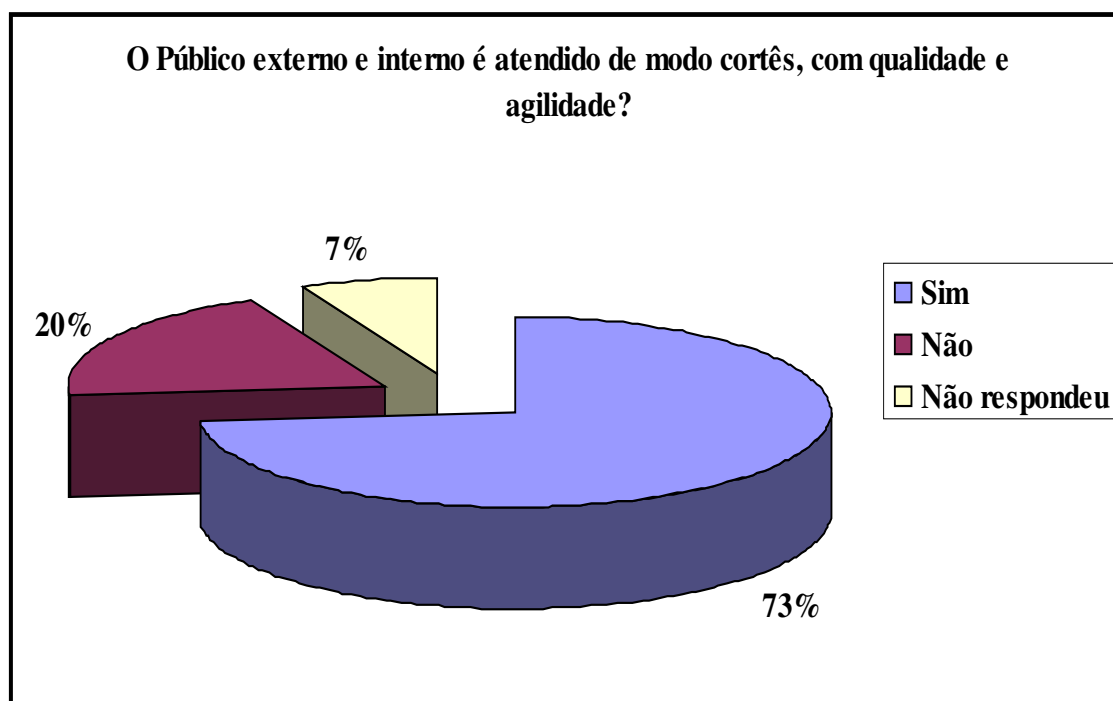
No primeiro quadro observam-se informações relativas à imagem institucional. As demais figuras apontam aspectos relacionados aos recursos humanos da instituição.

Aspectos ligados à imagem negativa	Quantidade	%
Moroso	933	36,57
Elitista	290	11,37
Ruim	241	9,45
Desacreditado	190	7,45
Parcial e injusto	187	7,33
Não funciona	169	6,62
Burocrático	125	4,90
Difícil acesso	113	4,43
Corrupto	98	3,84
Caro	30	1,18
Nepotista	29	1,14
Outros (clientelista, provoca medo, impune, etc.)	146	5,72
<b>Total</b>	<b>2551</b>	<b>100,00</b>
Aspectos ligados à imagem positiva	Quantidade	%
Boa	92	34,33
Respeito	59	22,01
Credibilidade	48	17,91
Confiável	25	9,33
Possibilita a solução de conflitos	22	8,21
Atende ao fim que se propõe	19	7,09
Outras (ótimo, avançado tecnologicamente, etc.)	3	1,12
<b>Total</b>	<b>268</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 3 – Imagem do Poder Judiciário perante a comunidade**  
**Fonte: Planejamento Estratégico no Poder Judiciário (2001)**

Observa-se, no quadro anterior, que as afirmações feitas com relação a imagem negativa da instituição foram muito mais apontadas do que aquelas com relação a imagem positiva. Um total de dois mil, quinhentos e cinquenta e um apontamentos quanto a imagem negativa, para um total de duzentos e sessenta e oito para a imagem positiva.

Quase metade das pessoas que indicaram os aspectos ligados à imagem negativa do Poder Judiciário perante a comunidade, mencionou as questões da morosidade, elitismo e deficiência. Somente noventa e duas afirmações considerando a imagem do Poder Judiciário boas foram feitas.



**Figura 5 – Atendimento**

Fonte: Planejamento Estratégico no Poder Judiciário (2001)

Na figura acima, quando questionados sobre a forma como o público interno atende seus clientes, magistrados e servidores responderam que a maioria, ou seja, 73% atendem de forma cortês, com qualidade e agilidade. Somente 20% não atendem o público externo de forma adequada.



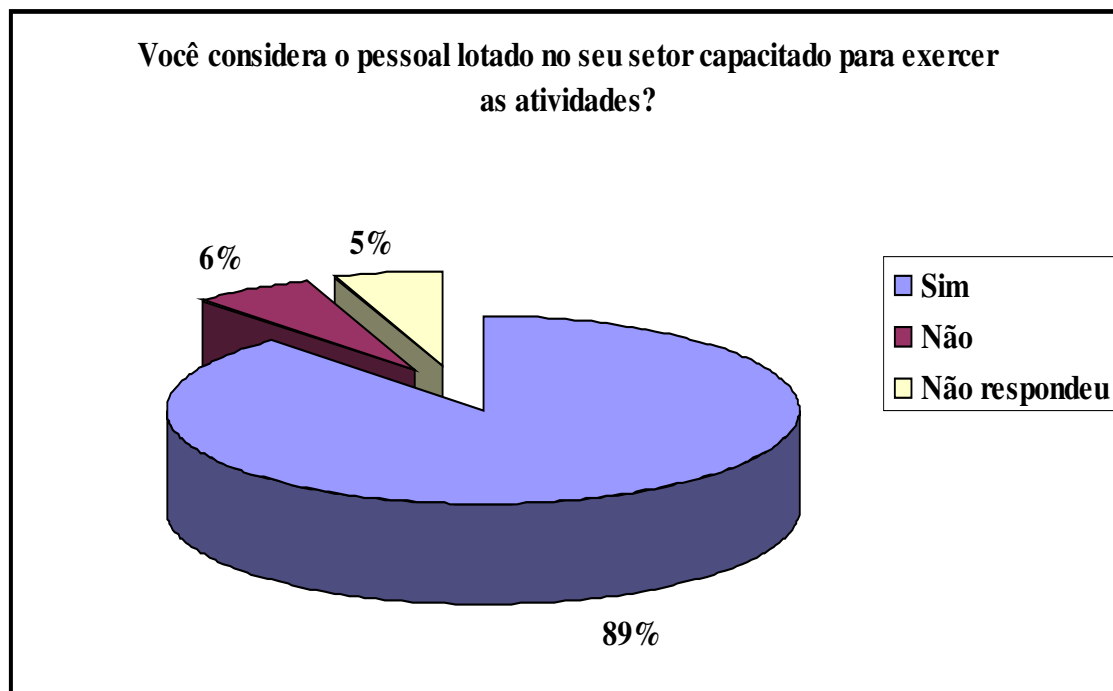


Figura 6 – Capacitação

Fonte: Planejamento Estratégico no Poder Judiciário (2001)

Questionados se consideram o pessoal lotado nos seus respectivos setores de trabalho capacitados para exercer suas atividades de forma adequada, 89%, quase a sua totalidade, dos magistrados e servidores, responderam que sim, ou seja, consideram todos com plena capacidade. Somente 6% pensam de forma diferente, considerando que o pessoal deveria ser melhor capacitado.

Cabe ressaltar novamente que estes questionamentos foram direcionados somente ao público interno. As opiniões emitidas pelo público externo, por sinal bastante distintas, serão apresentadas mais a frente, no próximo tópico.

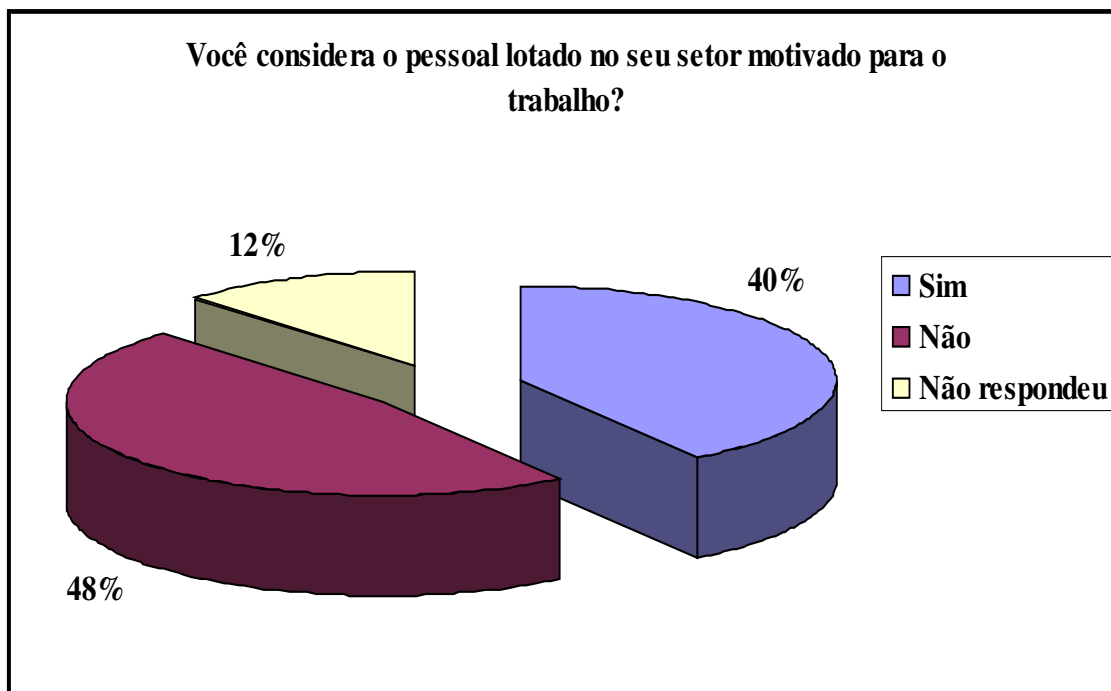
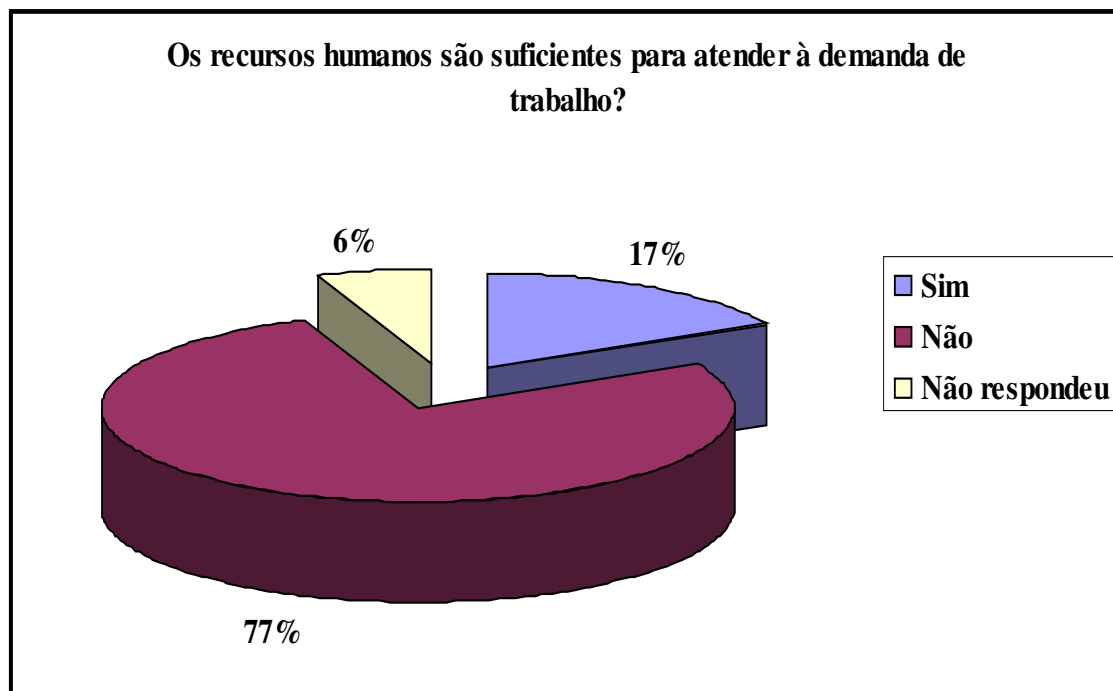


Figura 7 – Motivação

Fonte: Planejamento Estratégico no Poder Judiciário (2001)

Quando perguntados sobre a motivação dos colaboradores, quase a metade, ou seja, 48% consideraram que o pessoal não se encontra como uma boa motivação para o exercício de suas atividades. Quase o mesmo percentual, 40%, pensa de forma diferente, considerando-se desmotivados para o trabalho. Diferente dos demais quadros, este representou ainda um percentual alto de 12% para as pessoas que não responderam este questionamento.



**Figura 8 – Recursos humanos**

Fonte: Planejamento Estratégico no Poder Judiciário (2001)

Por fim, quando questionados sobre os recursos humanos, se são suficientes para atender à demanda de trabalho existente, 77%, quase a maioria novamente, considerou que não são. Somente 17% consideraram, à época, que os recursos humanos existentes eram suficientes para atender à demanda de serviços existente.

No próximo tópico, apresentado em seguida, são demonstrados dados relativos a opinião do outro lado, ou seja, os clientes externos. São dados mais recentes, dos anos de 2003 e 2004, contendo informações bastante distintas em relação às opiniões do público interno.

#### 4.4.2 Pesquisa de avaliação da satisfação do usuário

Como conseqüência da implantação do processo de planejamento estratégico, objetivando o aprimoramento da gestão, no ano de 2001, o Tribunal aderiu ao Programa de Qualidade do Governo Federal – PQGF (atualmente é denominado de Programa de Qualidade do Serviço Público – GESPÚBLICA), que consiste em uma rede de parcerias entre organizações, servidores e cidadãos, que atua mobilizando e sensibilizando as organizações para a melhoria contínua da qualidade da gestão pública e do desempenho institucional. Nesse sentido, o principal desafio do programa é elevar o padrão dos serviços prestados aos clientes e, ao mesmo tempo, tornar o cidadão mais exigente em relação aos serviços públicos a que tem direito.

O PQGF teve início no Brasil em 1991, quando algumas organizações públicas e privadas criaram a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, entidade privada e sem fins lucrativos, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

As organizações participantes do programa são submetidas a diversas etapas distintas e seqüenciais, a saber: auto-avaliação da gestão, validação externa, planejamento para melhoria da gestão, implementação das melhorias, acompanhamento e controle, e ações corretivas.

A primeira e talvez a mais importante das etapas é o processo de auto-avaliação da gestão, que consiste na elaboração de um amplo diagnóstico organizacional composto de sete aspectos distintos, definidos a partir de critérios de excelência em gestão utilizados universalmente. São os seguintes: liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação, pessoas, processos e resultados. O modelo de excelência do PNQ desdobra o terceiro critério (cidadãos e sociedade) em dois distintos, resultando num total de oito critérios.

O principal objetivo da auto-avaliação, mencionada acima, é a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria. Dentro das oportunidades de melhoria

apontadas, algumas são priorizadas e transformadas em projetos, os quais, após sua respectiva implantação e sedimentação, tendem a ser transformados, mediante um novo ciclo de avaliação, em pontos fortes, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados à sociedade brasileira.

Dentre as oportunidades de melhoria apontadas como prioritárias nas duas auto-avaliações da gestão realizadas até então, destacou-se uma que apontava para a necessidade de que o Tribunal mantivesse um canal de comunicação direto com os seus usuários. Para tanto, a partir de 2003, o Tribunal iniciou a aplicação de uma pesquisa de avaliação da satisfação do usuário.

Após um período de sensibilização dos servidores para demonstrar a importância da pesquisa, esta foi colocada em prática, em sua primeira etapa, somente nas comarcas de entrância final. Decorridos três meses, foram coletados exatos dois mil e oitenta formulários devidamente preenchidos. No gráfico abaixo (figura 10) é demonstrado o perfil dos usuários. Nos demais gráficos, apresentados na seqüência, são disponibilizados outros dados relevantes ao estudo. Importante ressaltar que a identificação nos formulários era facultativa.

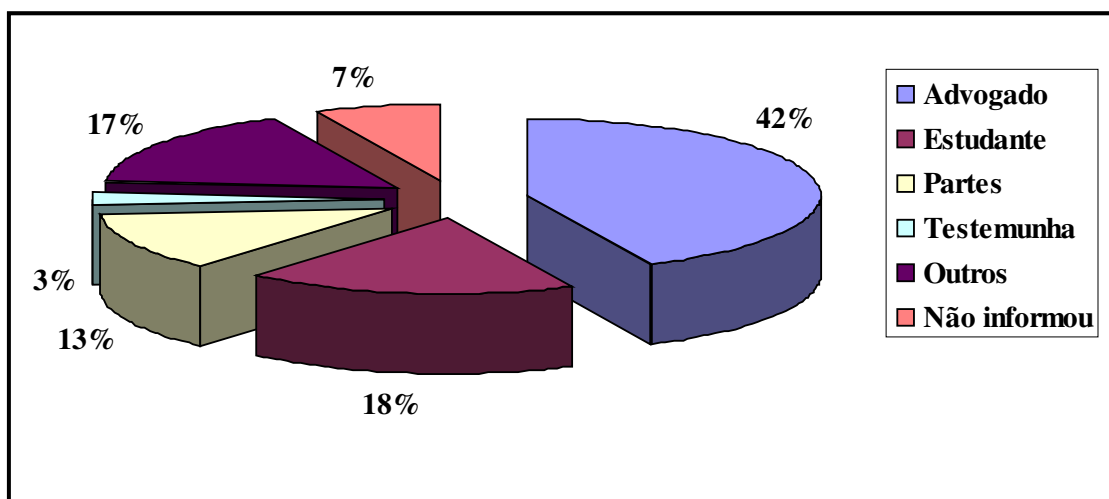
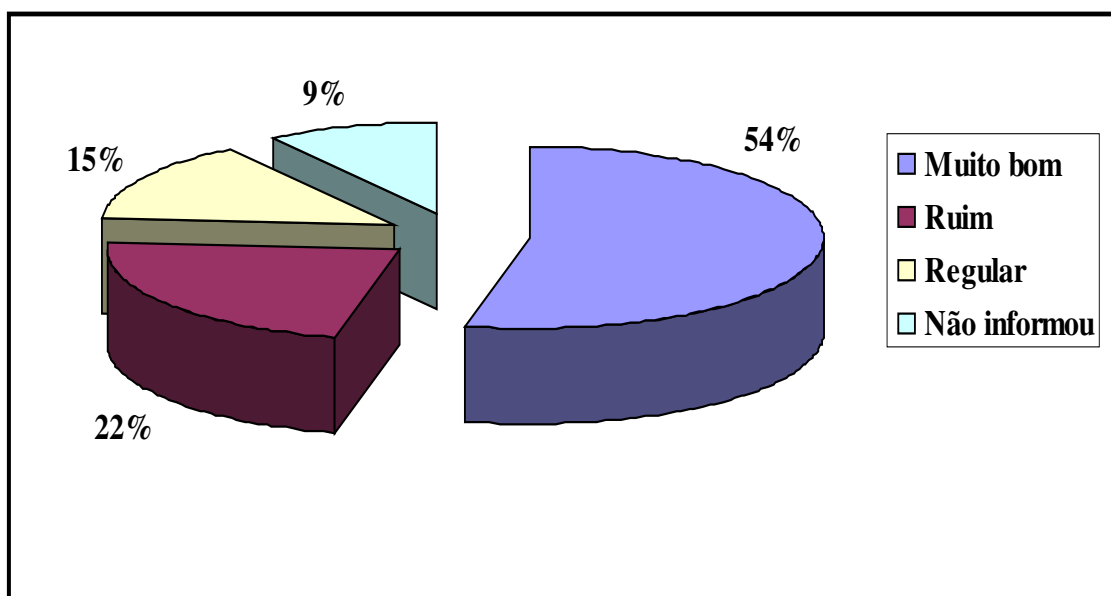


Figura 9 – Perfil dos usuários

Fonte: Pesquisa de avaliação da satisfação do usuário – TJSC (2005)

Observa-se, nos dados apresentados na figura 9, que 60% do público avaliado é composto de advogado ou de estudante, futuros advogados. Já 16% do público é formado por pessoas que tinham alguma relação com os processos judiciais.

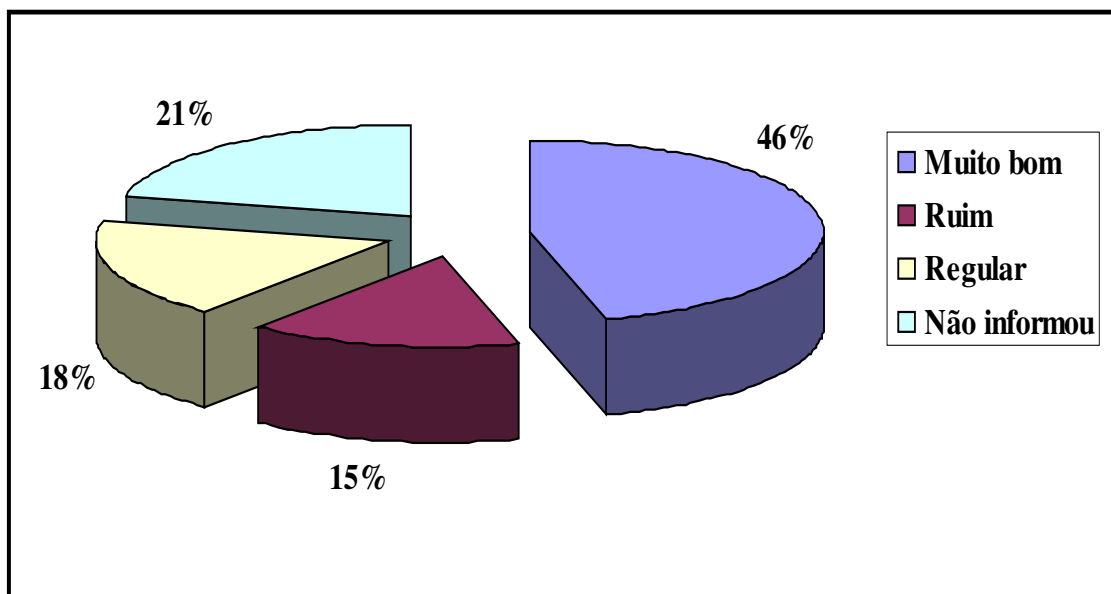
Quanto ao nível de satisfação em relação ao atendimento prestado nas comarcas, a pesquisa apresentou os dados constantes na figura 10.



**Figura 10 – Nível de satisfação dos usuários quanto ao atendimento prestado**  
Fonte: Pesquisa de avaliação da satisfação do usuário – TJSC (2005)

Extraí-se, da figura acima, que praticamente a metade dos avaliados, 54%, responderam que consideram o atendimento prestado nas unidades jurisdicionais muito bom. Exatos 22% apontaram o atendimento como ruim e somente 15%, regular.

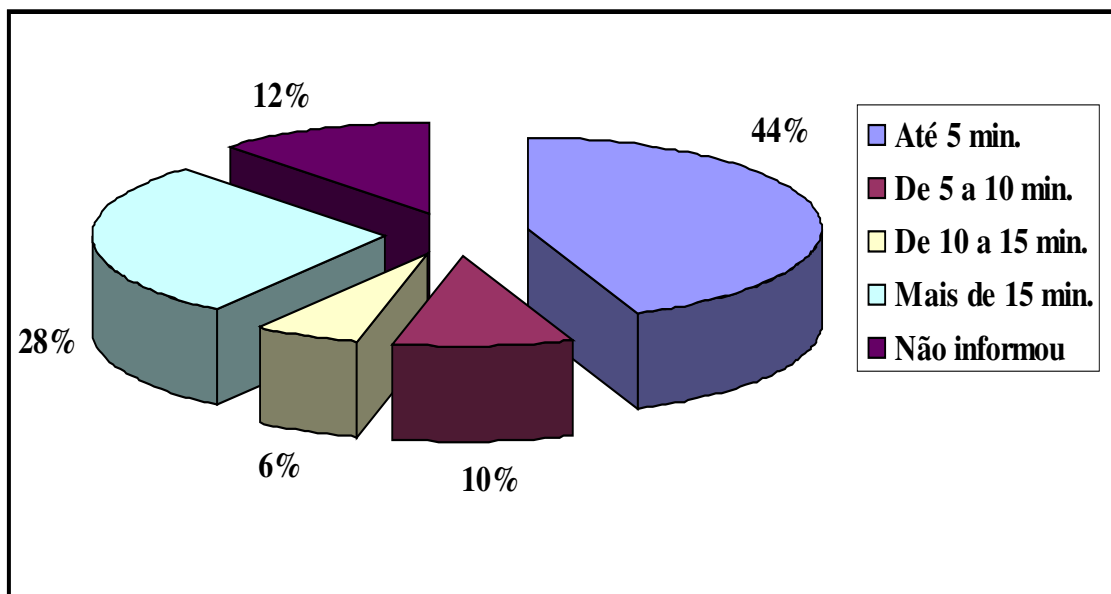
Quanto ao nível de satisfação em relação à organização dos ambientes visitados, os dados mostraram a realidade conforme figura 11, apresentada a seguir.



**Figura 11 – Nível de satisfação dos usuários quanto a organização dos ambientes**  
Fonte: Pesquisa de avaliação da satisfação do usuário – TJSC (2005)

Denota-se, na figura acima, que um pouco menos da metade, exatos 46% dos avaliados apontaram que a organização dos ambientes visitados era muito boa. Exatos 15% apontaram a organização ruim e 18%, regular.

Os dados referentes ao tempo de espera para ser atendido nos locais visitados, fazem parte da figura 12, apresentada a seguir.



**Figura 12 – Tempo de espera para atendimento**  
 Fonte: Pesquisa de avaliação da satisfação do usuário – TJSC (2005)

Na figura acima, questionados sobre o tempo de espera para serem atendidos, 44% dos avaliados responderam que esperam, no máximo, cinco minutos. Por outro lado, 28% responderam que esperam mais de quinze minutos para que sejam atendidos quando em visita às unidades jurisdicionais consultadas.

Ao final das questões objetivas, apresentadas anteriormente, foi destinado um espaço para que os usuários – clientes externos - colocassem, de forma aberta, suas opiniões em relação ao Poder Judiciário. No quadro 4, a seguir, são apresentados os dados de uma forma geral, com as principais reclamações em cada item, e com a quantidade de formulários apontados para cada um, por exemplo: dentre um total de dois mil e oitenta formulários preenchidos pelo cliente externo, seiscentos apontaram como principal problema do Poder Judiciário, a questão do atendimento, e dentro do item atendimento, apareceram reclamações como estagiário, servidores e juízes despreparados ou desmotivados, demora e desigualdade no atendimento, e outras tantas.



Principais problemas apontados	Quantidade de formulários
Atendimento (estagiários, servidores e juízes despreparados ou desmotivados; demora e desigualdade no atendimento)	600
Infra-estrutura (falta de varas; espaço físico insuficiente; ambiente de trabalho inadequado)	298
Recursos humanos (falta de servidores e juízes)	221
Institucional (morosidade dos processos; crítica institucional; falta de ética)	173
Rotinas e padrões de trabalho (falta de racionalização e padronização)	101

**Quadro 4 – Problemas apontados pelos usuários**  
**Fonte: Pesquisa de avaliação da satisfação do usuário – TJSC (2005)**

Extraí-se desse último quadro, com a opinião do público externo, assim como as informações contidas no quadro três, com a opinião do público interno, que a imagem da Instituição reflete exatamente a opinião da comunidade em geral, qual seja, o Poder Judiciário não atende de forma devida o seu público externo, tampouco presta um serviço de qualidade.

Alguns dados, entretanto, apresentam certo grau de dicotomia bastante acentuado. O público interno se diz quase que totalmente capacitado para exercer suas funções, enquanto que o cliente externo menciona que este é despreparado para tanto.

Para finalizar este tópico e corroborar as informações do cliente externo, são apresentadas algumas opiniões emitidas por usuários insatisfeitos com os serviços prestados, especialmente naqueles pontos relacionados com os magistrados e com o atendimento prestado. Ao final são inseridas também algumas opiniões contendo referências elogiosas (Pesquisa de avaliação da satisfação do usuário – TJSC).

Falta um tratamento um pouco menos distanciado entre servidores, advogados, juízes e promotores (sem identificação, advogada, comarca de Lages).

Que os juízes obtenham um tempo para atenderem as partes ou designassem alguém para nos ouvir ou nos visitar para analisar o grau das nossas dificuldades (CJF, parte, comarca de Tubarão).

Os juízes deveriam ser mais experientes e alguns até menos tendenciosos (sem identificação, parte, comarca de Chapecó).

Alguns juízes sentem-se com superioridade e não dão devida atenção às partes e até aos advogados. O atendimento nos cartórios está prejudicado por falta de pessoal qualificado (sem identificação, advogado, comarca de Balneário Camboriú).

Fornecer constantes cursos voltados para a área humana (atendimento, como tratar as pessoas) para todos do Judiciário (sem identificação, advogada, comarca de Balneário Camboriú).

O atendimento da partes, principalmente nos cartório judiciais, está sendo feito de maneira sofrível, com péssima qualidade e sem nenhuma praticidade (JC, advogado, comarca de Joinville).

O atendimento é bom. O que não vai bem são os processos, a morosidade na falta de juízes e funcionários (sem identificação, advogado, comarca de Joinville).

O que falta ao Judiciário é vontade política para desempenhar suas ações corretamente (sem identificação, advogado, comarca de Joinville).

Juízes sem preparo para relacionar-se com advogados e partes (sem, identificação, parte, comarca de Blumenau).

O Judiciário deveria passar por uma reestruturação completa (espaço físico, equipamentos e material humano) e uma atualização e reordenamento da legislação vigente (sem identificação, partes, comarca de Chapecó).

Tudo poderia ser melhor se tivéssemos pessoas vocacionadas para atender ao público, coisa que aqui nesta vara não tem (sem identificação, parte, comarca e Joinville).

Se o magistrado atendesse com igual educação como os técnicos atendem no cartório, o serviço seria mais prazeroso, porém este adora humilhar tanto os profissionais quanto as partes envolvidas (sem identificação, advogado, comarca de Balneário Camboriú).

Elogiar o magistrado pela postura, nível técnico e bom senso nos trabalhos, bem como calmo e muita educação. Elogiar o atendimento ágil e eficiente dos funcionários e da escritã (sem identificação, advogada, comarca de Itajaí).

Parabenizar aos promotores e juízes pelas atitudes de moralização nos devidos campos de atuação da justiça (sem identificação, advogado, comarca de Tubarão).

Magistrado muito humano, dedicado, honesto, muito amigo e sincero. Grande coordenador (ZM, parte, comarca de Rio do Sul).

No próximo tópico, inicia-se a apresentação de alguns dados com informações atualizadas do Poder Judiciário.

#### 4.4.3 Dados estatísticos do Poder Judiciário

Para concluir o tópico referente aos dados institucionais, torna-se fundamental que sejam apontadas algumas informações relevantes do Poder Judiciário em Santa Catarina, informações estas que servirão para corroborar o pensamento do pesquisador quando da realização das entrevistas e da descrição das considerações finais.

Ainda no ano de 2004, o Ministério da Justiça, por intermédio de uma consultoria com a Fundação Getúlio Vargas, realizou um amplo diagnóstico do Poder Judiciário no Brasil, com detalhamentos de todos os recursos humanos e materiais disponíveis. O objetivo era dar início ao processo de reforma do Poder Judiciário, com a implementação de importantes medidas no sentido de modernização da gestão, que buscassem a ampliação do acesso da população à Justiça e à melhoria dos serviços prestados.

Dessa forma, serão apresentadas algumas informações do Poder Judiciário em Santa Catarina, obtidas por meio de documentos internos, sendo que algumas delas datam dos últimos dez anos.

Primeiramente, apresenta-se um quadro contendo as informações do quantitativo de pessoal em toda a instituição, sem considerar os servidores de prefeituras à disposição, os policiais militares e os voluntários. São os servidores, magistrados, bolsistas, estagiários e terceirizados, tanto do Primeiro quanto do Segundo Grau de Jurisdição.

Período	Servidores	Magistrados	Bolsistas	Estagiários	Terceirizados	Total
<b>1995</b>	2.479	267	225			<b>2.971</b>
<b>1996</b>	2.829	263	210			<b>3.302</b>
<b>1997</b>	2.913	253	237			<b>3.403</b>
<b>1998</b>	2.967	285	293			<b>3.545</b>
<b>1999</b>	3.032	293	272			<b>3.597</b>
<b>2000</b>	3.172	298	308	78		<b>3.856</b>
<b>2001</b>	3.268	293	312	101		<b>3.974</b>
<b>2002</b>	3.355	312	346	210		<b>4.223</b>
<b>2003</b>	3.560	339	325	436	772	<b>5.432</b>
<b>2004</b>	4.049	359	332	772	884	<b>6.396</b>

**Quadro 5 – Quantitativo de pessoal**  
**Fonte: Auto-avaliação da gestão 2003**

Observa-se no quadro uma informação interessante, que é o processo de terceirização que está ocorrendo com o quadro de pessoal da instituição. O número de magistrados, nos últimos dez anos, cresceu 39%, saltando de duzentos e sessenta e sete para trezentos e cinquenta e nove. O número de servidores cresceu um pouco mais, saindo de dois mil, quatrocentos e setenta e nove para quatro mil e quarenta e nove, num crescimento de 63%. Por outro lado, só começou a aparecer a figura dos empregados sem vínculo (estagiários e terceirizados) nos últimos cinco anos. Dessa forma, conclui-se que o crescimento de 115% no quantitativo de pessoal se deu claramente pela inclusão no quadro desses últimos.

Na seqüência, são mostrados os quadros 6, contendo a quantidade de processos iniciados, julgados e aqueles que se acumulam, anualmente, na Justiça de Primeiro Grau (comarcas) e o quadro 7, contendo as mesmas informações, relativas à Justiça de Segundo Grau (Tribunal). Em ambos são demonstradas as médias de processos julgados por magistrado em atividade.

Período	Processos iniciados	Processos julgados	Processos em andamento (acumulado)	Juízes	Média
<b>1995</b>	309.814	210.380	304.281	226	<b>931</b>
<b>1996</b>	366.526	201.064	473.192	226	<b>890</b>
<b>1997</b>	375.705	231.059	564.657	218	<b>1.060</b>
<b>1998</b>	446.779	347.313	676.455	252	<b>1.378</b>
<b>1999</b>	470.629	339.995	723.218	261	<b>1.303</b>
<b>2000</b>	464.945	305.556	839.081	257	<b>1.189</b>
<b>2001</b>	542.599	302.947	987.981	249	<b>1.217</b>
<b>2002</b>	616.933	378.885	1.114.686	260	<b>1.457</b>
<b>2003</b>	667.280	385.996	1.408.976	279	<b>1.383</b>
<b>2004</b>	713.062	489.452	1.634.389	298	<b>1.642</b>

**Quadro 6 – Movimento processual – Justiça de Primeiro Grau**

Fonte: Auto-avaliação da gestão 2003

O quadro com informações do número de processos na Justiça de Primeiro Grau é bastante assustador. O número de processos iniciados cresceu cerca de 130%, saindo de trezentos e nove mil e indo para cerca de setecentos e treze mil. Ocorre que, talvez resultado também do número de magistrados que cresceu somente 32%, o número de processos que são julgados é sempre bem inferior ao número de processos iniciados. Para fins comparativos, observa-se que no ano de 2003, em Santa Catarina, este percentual foi próximo de 58%, com uma média nacional da ordem de 68%. Assim sendo, vê-se claramente que o número de processos em andamento cresceu muito, aumentando em mais de 400%.

Por outro lado, observa-se que a produtividade dos magistrados, nos últimos dez anos, aumentou 76%, ou seja, em 1995, cada magistrado do Primeiro Grau julgava em média novecentos e trinta e um processos por ano, o que representava pouco mais de quatro processos por dia útil trabalhado. No ano passado, cada um destes mesmos juízes julgou mil, seiscentos e quarenta e dois processos em média, o que representa uma média diária de quase oito processos. Aliás, no quesito produtividade, para uma média

nacional de mil, duzentos e sete processo julgados por magistrado do Primeiro Grau, em 2003, o Estado de Santa Catarina aparece em segundo lugar no ranking dos estados.

Outra informação que pode ser extraída é sobre o montante de processos que estão em julgamento. Levando em consideração que, se a partir de hoje nenhuma nova ação desse entrada na justiça, e considerando que a produtividade atual dos magistrados fosse mantida, o estoque de processos acumulados, de pouco mais de um milhão e seiscentos mil, só iria acabar, após, aproximadamente, três anos e quatro meses de trabalho ininterrupto.

Observa-se ainda nesse mesmo quadro que o número de magistrados pouco alterou, o que representa o seguinte: em 1995, deram entrada, na Justiça de Primeiro Grau, quase mil e quatrocentos processos por magistrado. Já no ano passado, este número pulou para quase dois mil e quatrocentos processos.

No quadro a seguir são mostradas as mesmas informações relativas a Justiça do Segundo Grau.

Período	Processos iniciados	Processos julgados	Processos em andamento (acumulado)	Desembargadores	Média
<b>1995</b>	11.676	10.325		30	<b>344</b>
<b>1996</b>	16.278	11.867		30	<b>396</b>
<b>1997</b>	18.892	13.745	13.828	30	<b>458</b>
<b>1998</b>	20.791	16.164	18.316	30	<b>539</b>
<b>1999</b>	24.339	17.629	25.155	30	<b>588</b>
<b>2000</b>	26.107	21.817	29.553	32	<b>687</b>
<b>2001</b>	28.958	28.422	30.089	36	<b>784</b>
<b>2002</b>	30.658	29.292	31.275	44	<b>663</b>
<b>2003</b>	34.741	33.826	32.417	49	<b>693</b>
<b>2004</b>	42.264	36.316	37.875	52	<b>698</b>

**Quadro 7 – Movimento processual – Justiça de Segundo Grau**

**Fonte: Auto-avaliação da gestão 2003**

Com relação aos dados processuais na Justiça de Segundo Grau, as informações não são tão assustadoras, entretanto não deixam de ser preocupantes.

O número de processos iniciados cresceu cerca de 260%, saindo de quase doze mil e indo para cerca de quarenta e dois mil. Aqui, o número de processos que são julgados é bem mais próximo ao número de processos iniciados, mas ainda inferior. No ano de 2003 a média estadual de processos julgados em relação aos iniciados foi de 97%, para uma média nacional de 83%.

Por outro lado, observa-se que a produtividade dos desembargadores, nos últimos dez anos, praticamente dobrou, ou seja, em 1995 era de trezentos e quarenta e quatro processos julgados e, no ano passado, passou para praticamente setecentos. A Média nacional em 2003 foi na casa de seiscentos e quarenta e dois processos, com Santa Catarina ficando em terceiro lugar no ranking dos estados.

Observa-se ainda nesse mesmo quadro que o número de desembargadores também não aumentou como deveria. Em 1995, deram entrada, no Tribunal de Justiça, em grau de recurso, quase quatrocentos processos por Desembargador. Já no ano passado, este número pouco mais que dobrou.

Saindo da esfera processual, dá-se início a apresentação das demais informações do Poder Judiciário em Santa Catarina. O quadro seguinte mostra a quantidade de prédios e respectiva metragem quadrada, por entrância. Na realidade, é uma informação somente para se verificar que a estrutura atual do Poder Judiciário, em termos de ativo imobilizado, é realmente bastante grande. São quase duzentos mil metros quadrados distribuídos em cento e vinte e três edificações distintas.

Classificação	Quantidade de prédios	Área total (m2)
Inicial	76	54.537,12
Intermediária	21	46.555,85
Final	12	62.273,13
Especial	4	10.578,30
Casa da Cidadania <sup>1</sup>	7	2.704,31
Tribunal	3	19.455,92
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>196.104,63</b>

**Quadro 8 – Demonstrativo de áreas do Poder Judiciário**  
**Fonte: Relatório Estatístico 2004**

No quadro 9, são mostradas informações financeiras do Poder Judiciário. Extrai-se uma informação interessante. Nos últimos sete anos, o valor total de recursos disponíveis para utilização do Poder Judiciário praticamente triplicou, passando de cento e vinte e seis milhões para trezentos e oitenta e um milhões de reais.

Período	Tesouro	FRJ	SCU	TOTAL
<b>1998</b>	126.771.545,75			<b>126.771.545,75</b>
<b>1999</b>	134.297.793,08	23.874.096,78		<b>158.171.889,86</b>
<b>2000</b>	155.584.727,38	24.500.328,60		<b>180.085.055,98</b>
<b>2001</b>	190.250.259,49	21.290.700,60	7.292.727,00	<b>218.833.687,09</b>
<b>2002</b>	214.412.871,00	28.340.363,97	20.082.196,94	<b>262.835.431,91</b>
<b>2003</b>	280.936.205,81	30.568.873,78	31.018.063,44	<b>342.523.143,03</b>
<b>2004</b>	325.348.718,68	30.238.980,70	25.489.174,85	<b>381.076.874,23</b>

**Quadro 9 – Demonstrativo financeiro do Poder Judiciário**  
**Fonte: Auto-avaliação da gestão 2003 e Relatório estatístico 2004**

<sup>1</sup> Casa da Cidadania é uma unidade do Poder Judiciário, estabelecida em municípios que não são sede de comarca ou em distritos e bairros das grandes cidades do Estado, com o objetivo de levar a justiça às populações carentes, além de, por intermédio de parcerias institucionais e comunitárias, fornecer outros serviços de informação e atendimento ao cidadão, gerando um atendimento social integrado.



#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS

Para dar seqüência a apresentação e análise dos dados, é necessário que sejam respondidas às questões colocadas nos objetivos específicos do trabalho. Primeiramente será apresentada uma consulta às disciplinas oferecidas aos alunos dos cursos de Direito e aos alunos que fazem o curso preparatório para a carreira da magistratura. No segundo tópico serão identificadas algumas atribuições previstas em lei para o cargo de magistrado, em especial quando ocupando a função de gestor público. No terceiro e último, serão apontadas as disciplinas oferecidas aos magistrados em fase de vitaliciamento, na Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina.

##### 4.5.1 Disciplinas oferecidas nos cursos superiores de Direito e na ESMESC

Inicialmente, por intermédio de uma escolha intencional, realizou-se uma consulta a três cursos de Direito de Santa Catarina. A intenção foi verificar em quais deles haveria disciplinas que fornecessem aos estudantes, futuros advogados, professores, consultores, promotores, magistrados ou simplesmente bacharéis, conteúdos voltados especificamente à área gestão.

As universidades pesquisadas, por intermédio dos seus *sites* e de visitas efetuadas nas secretarias acadêmicas dos respectivos cursos, foram as seguintes: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (<http://www.ccj.ufsc.br>); Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL (<http://www.unisul.br>); e Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina – CESUSC (<http://www.cesusc.com.br>).

Após verificar detalhadamente as ementas das disciplinas que compõem as grades curriculares, constatou-se que, em nenhum dos cursos, é oferecida disciplina específica sobre gestão.

Voltando a pesquisa mais para a área da magistratura, chegou-se ao curso preparatório para o concurso de ingresso na carreira, oferecido pela ESMESC (<http://www.esmesc.org.br>), que é um órgão executivo ligado à Associação dos Magistrados Catarinenses – AMC. Assim como nas diversas universidades pesquisadas e mencionadas anteriormente, também não é oferecida nenhuma disciplina específica de gestão. Neste caso, também foi verificada a não existência de disciplinas voltadas à área de administração, tais como planejamento, gestão ou qualidade.

Questionada para saber o motivo, a Secretaria da ESMESC justificou-se dizendo que, quando da elaboração dos editais para o concurso de ingresso na carreira da magistratura, não são exigidas dos candidatos tais disciplinas.

Após cursar a universidade, passar na prova da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB e, se entender necessário, fazer o curso preparatório da ESMESC, o candidato faz a prova e, como já mencionado anteriormente, não lhe é exigido nenhum conhecimento nas áreas supracitadas. Para confirmar tal afirmação foi feita consulta ao artigo 17 do regulamento do último concurso público para Ingresso na Magistratura Catarinense, publicado no Diário da Justiça de 22/7/2004, por intermédio do edital 25/04 do Tribunal de Justiça (<http://www.tj.sc.gov.br/concurso/magistrados>), conforme descrito a seguir:

Art. 17 - A Prova Seletiva, sem consulta, com duração de 6 (seis) horas, constituir-se-á de 2 (duas) partes:

I. Prova de Conhecimentos Gerais;

II. Prova de Direito.

§ 1º - A Prova de Conhecimentos Gerais, com 20 (vinte) questões, será objetiva e versará sobre o momento contemporâneo universal e aspectos geográficos, históricos, socioeconômicos e literários do Estado de Santa Catarina.

§ 2º - A Prova de Direito, com 80 (oitenta) questões, será objetiva e versará sobre questões de Direito Constitucional, Direito Civil e Direito Processual Civil, Direito Penal e Direito Processual Penal, Lei de Execução Penal, Direito do Consumidor, Direito Comercial, Direito Administrativo, Direito Eleitoral, Direito Tributário, Direito Ambiental, Estatuto da Criança e do Adolescente e Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina.

No próximo tópico, são mostradas as atribuições inerentes ao cargo de magistrado do Poder Judiciário de Santa Catarina.

#### 4.5.2 Atribuições formais dos magistrados do Poder Judiciário de Santa Catarina

Aprovado no concurso público, o magistrado, agora na carreira, possui suas atribuições previstas na Lei complementar n.º 35, de 14/3/79 – Lei Orgânica da Magistratura Nacional (<http://www.tj.sc.gov.br/institucional/normas>), a qual, por meio do artigo 35, determina, entre outros, os seguintes deveres:

IV – tratar com urbanidade as partes, os membros do Ministério Público, os advogados, as testemunhas, os funcionários e auxiliares da justiça, e atender aos que o procurarem, a qualquer momento, quanto se trate de providência que reclame e possibilite solução de urgência.

Ainda sobre as atribuições formais dos magistrados, a Lei estadual n.º 5.624, de 9/11/79 – Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina (<http://www.tj.sc.gov.br/institucional/normas>) estabelece no seu artigo 102, dentre outras as seguintes competência ao magistrado: “VI – Inspeccionar os auxiliares e funcionários da justiça, instruindo-os sobre os seus deveres”.

A mesma resolução, no seu artigo 109, diz que a Direção do Foro será exercida, preferencialmente, pelo magistrado mais antigo, que aceite sua indicação, pelo mandato de dois anos. O artigo 110 determina as seguintes atribuições do Juiz Diretor do Foro:

I - Superintender a administração e a polícia do fórum, sem prejuízo da competência dos demais juízes, quanto à polícia das audiências e sessões do Júri;

II - elaborar o Regimento Interno do fórum, submetendo-o à apreciação do Presidente do Tribunal;

III - requisitar do Tribunal de Justiça o material de expediente para o serviço em geral;

IV - conceder licença até 90 (noventa) dias, dentro do ano, aos servidores da Justiça, ouvidos, previamente, os juízes aos quais sejam diretamente subordinados, se a licença for para trato de interesses particulares;

V - determinar a época de férias desses servidores e do juiz de paz, observado o disposto na parte final do item anterior;

VI - impor penas disciplinares a servidores da Justiça não subordinados a outra autoridade;

VII - remeter à Diretoria de Administração do Tribunal o boletim de frequência dos servidores remunerados pelos cofres públicos, para elaboração das folhas de pagamento;

VIII - dar posse aos juízes de paz e aos servidores da Justiça, salvo as exceções previstas neste Código;

IX - propor a criação de cargo de oficial de Justiça, na forma do parágrafo único do art. 75;

X - promover e presidir o concurso para preenchimento dos cargos de servidores da Justiça da sua comarca;

XI - prestar informações ao Presidente do Tribunal sobre a lista tríplice para nomeação, pelo Governador do Estado, do juiz de paz e seus suplentes;

XII - abrir, encerrar e rubricar os livros dos auxiliares da Justiça e resolver as dúvidas por eles suscitadas, ressalvada a competência do juiz dos registros públicos;

XIII - requisitar aos órgãos policiais licença para porte de armas destinadas a servidores da Justiça;

XIV - visar os balanços dos comerciantes, na forma da lei de falências;

XV - processar e julgar os casos de perda do cargo de juiz de paz, com recurso voluntário para o Tribunal Pleno.

Parágrafo único - O Diretor do Foro escolherá um servidor da Justiça para seu secretário, ao qual caberá a guarda do livro de posse e a matrícula dos servidores da Justiça da Comarca, e a confecção dos boletins de frequência, arquivando os papéis e documentos relativos à vida funcional de cada um deles.

Na seqüência, são mostradas as disciplinas oferecidas pela instituição aos magistrados em início de carreira.

#### 4.5.3 Disciplinas oferecidas na Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina aos magistrados em fase de vitaliciamento

Continuando a pesquisa acerca da formação por que passa um magistrado ao longo de sua vida como estudante e profissional, chega-se à Academia Judicial, que é uma área administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, presidida atualmente pelo Corregedor-Geral da Justiça.

Criada por meio da resolução n.º 06/00, de 6/11/2000 (<http://www.tj.sc.gov.br/academia>), possui o objetivo geral de contribuir para a formação e aperfeiçoamento humanístico, filosófico, cultural, psicológico, ideológico, social, científico e tecnológico de magistrados e servidores. Entre os seus objetivos específicos, destacam-se a promoção de curso específico aos magistrados recém empossados na função judicante e a especialização e aperfeiçoamento de magistrados e servidores.

A mesma resolução, no artigo 2º, estabelece o currículo mínimo do curso para Juiz empossado em fase de vitaliciamento. São oferecidas as seguintes disciplinas:

- I - Direito Constitucional;
- II - Direitos Humanos;
- III - Direito Civil e Processo Civil;
- IV - Direito Penal e Processo Penal;
- V - Direito Administrativo e Tributário;
- VI - Hermenêutica Jurídica;
- VII - Novos Direitos (Eleitoral, Ambiental, Consumidor, Criança e Adolescente e outros);
- VIII - Mediação, Conciliação e Relações Humanas;
- IX - Deontologia Jurídica;
- X - Organização Judiciária – Aspectos Práticos da atividade judicial e Prática Correccional;
- XI - Linguagem Jurídica.

Consultada a secretaria da Academia Judicial, também se verificou que, desde sua criação, ainda não foi oferecido nenhum outro curso na área de administração para os demais magistrados que compõem o quadro do Poder Judiciário de Santa Catarina.

#### 4.6 ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS

Finalizando este capítulo, chega-se à descrição e análise dos dados relativos às entrevistas realizadas com magistrados, neste estudo denominados de gestores públicos.

O Poder Judiciário possui atualmente, conforme quadro 5, trezentos e cinquenta e nove magistrados, distribuídos entre os Primeiro e Segundo graus de jurisdição, sendo que o critério utilizado para a escolha dos entrevistados para fins do estudo foi explicado detalhadamente no tópico 3.5.

Como consequência, chegou-se a seis pessoas, as quais, a partir de então, para que sejam preservadas suas identidades, passam a ser denominadas de Gestores “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F”.

Primeiramente, no tópico que se inicia abaixo, será descrito o perfil de cada um dos entrevistados. No seguinte, serão descritos e analisados os dados relativos às entrevistas.

#### 4.6.1 Perfil dos entrevistados

Inicialmente, cabe ressaltar as condições indispensáveis para que todos os magistrados abaixo fossem entrevistados, condições estas essenciais para que o pesquisador tivesse uma posição fundamentada e bem mais precisa para o assunto que está sendo estudado. São elas: possuir mais de dez anos de serviços prestados no cargo de magistrado do Poder Judiciário de Santa Catarina; já ter exercido o cargo de Diretor do Foro nas comarcas por quais trabalhou; ter exercido também algum cargo administrativo na estrutura administrativa do Tribunal de Justiça; e ter sido, alguma vez, durante a sua vida antes de ingressar na carreira, cliente externo do Poder Judiciário em Santa Catarina.

No quadro 5, abaixo, segue uma descrição detalhada do perfil individual de cada um dos entrevistados. São informações que vão ajudar na última parte do presente trabalho, que são as considerações finais acerca de todo o estudo realizado.

Questionamentos	Gestores públicos					
	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
Possui outra formação	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Já fez algum curso na área administrativa	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
Tempo de experiência como cliente externo	4	1	4	10	18	2
Leciona, mesmo que esporadicamente	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Idade de ingresso na carreira	27	30	30	38	43	25
Tempo de serviço na carreira	22	12	17	24	17	16
Tempo como gestor no Tribunal	2	2	2	2	1	6
N.º de comarcas que trabalhou	6	5	6	7	6	6

**Quadro 10 – Perfil dos gestores públicos entrevistados**

Fonte: Coordenadoria dos magistrados

Na seqüência, são apresentadas e analisadas as informações extraídas das entrevistas realizadas com os gestores públicos selecionados.

#### 4.6.2 Perguntas e respostas

Apontadas as características comuns e individuais de cada um dos gestores públicos entrevistados, deu-se início à entrevista propriamente dita, cujas perguntas encontram-se anexadas ao final do trabalho (Anexo I).

Questionados inicialmente sobre suas formações acadêmicas ou se já freqüentaram algum curso na área administrativa, com exceção de um entrevistado, que

já cursou dois anos da faculdade de administração, todos os demais possuem formação completa somente na área jurídica.

Com relação a esta questão o entrevistado “F” depôs o seguinte:

Quando eu estava mais ou menos na metade da graduação em Direito, eu comecei a cursar a faculdade de Administração [...] como eu passei na Escola da Magistratura, os horários coincidiram e tive que trancar o curso. Até hoje tenho vontade de voltar para a graduação em Administração.

Já o entrevistado “B”, considerando-se até um autodidata na área, mencionou que sempre gostou muito dos assuntos ligados à administração e que pensa até em fazer uma graduação ou freqüentar alguns cursos, pois acredita que estes lhe ajudariam muito no seu trabalho enquanto gestor público.

Esta consideração feita pelo entrevistado combina exatamente com as palavras escritas por Zarifian (2001), quando fala que a competência individual só se manifesta e pode ser avaliada na atividade prática do indivíduo, no seu interesse em aprimorar sua competência individual em prol das competências organizacionais.

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado “C” cita que todo o conhecimento adquirido na área veio de cursos recebidos quando trabalhava em uma agência bancária, antes de ingressar no quadro do Poder Judiciário.

Perguntados sobre suas experiências profissionais fora do Poder Judiciário, que era uma condição indispensável aos entrevistados, todos afirmaram possuir largas experiências fora da instituição estudada.

O entrevistado “A”, que já exerceu a advocacia por um período de quatro anos, sobre esta experiência profissional, menciona que ela lhe ajudou bastante na visão de balcão. Veja suas palavras: “Entendo que um Juiz que não tem essa experiência, se recente muito, sente falta dessa experiência”.

O entrevistado “D”, que trabalhou longos dez anos como advogado, argumenta que “o magistrado que já foi advogado, normalmente, vai tratar bem os advogados e as partes”.

Já o entrevistado “C” trabalhou um longo período em uma agência bancária, motivo pelo qual adquiriu grande conhecimento na área gerencial, o que, segundo ele, ajuda muito no desempenho de suas funções enquanto gestor público.



Neste mesmo assunto ainda, quatro entrevistados responderam que lecionam, mesmo que esporadicamente, e isto lhes proporciona um constante atualização dos seus aprendizados.

Pode-se verificar que as ponderações dos entrevistados corroboram Le Boterf (2003) quando este escreve que a realização da competência deve agregar valores não só ao indivíduo, mas também à organização. É isto que ocorreu aqui, quando os entrevistados mencionaram que os seus conhecimentos adquiridos enquanto clientes do Poder Judiciário contribuem bastante para o exercício de suas atuais atribuições.

Instigados a falar um pouco sobre suas experiências como gestores públicos ao longo de suas carreiras, os magistrados, que foram diretores de quase todos os foros pelos quais passaram ao longo de suas carreiras, ao menos naqueles que ficaram por um período superior a um ano, citaram fatos interessantes.

O entrevistado “A”, por exemplo, infere que foi muito bem assessorado quando exerceu um importante cargo na administração do Tribunal, pois não tinha uma visão exata de como funcionava a instituição. Concluiu dizendo que, sozinho, sem uma assessoria competente, seria muito complicado.

O entrevistado “B” diz que pela experiência que teve na pequena empresa familiar aprendeu a tratar as unidades e comarcas pelas quais passou como se uma pequena empresa fosse, com inúmeros problemas de conflitos inclusive.

Com uma grande experiência adquirida anteriormente, o entrevistado “C” diz que a direção do foro não é uma atividade pela qual tenha preferência, mas que gostaria de exercê-la desde que tivesse uma visão mais gerencial, com menos limitações e maior agilidade. Por isso mesmo, prefere exercer somente a administração e controle das suas unidades ou varas, pois assim consegue ter mais criatividade e agilidade quando da resolução de conflitos.

Da mesma forma como o entrevistado “E”, o entrevistado “D” descreve que nunca teve problemas maiores de relacionamento nos momentos em que foi diretor do foro, mencionando o seguinte: “Sempre consegui manter um nível bom de relacionamento com advogados, promotores, partes e servidores”.

O entrevistado “F”, dizendo também que sempre manteve um grau de relacionamento muito bom por onde passou, argumentou que:

O relacionamento com os servidores sempre foi excepcional, a ponto de, semanalmente, nós termos o nosso futebol, com os advogados e servidores [...] e isto não abalava em nada o nosso trabalho.

Quanto as principais dificuldades encontradas enquanto estavam no exercício do cargo de gestor público, os entrevistados relacionaram diversas, as quais são relacionadas a seguir, sem qualquer grau de importância.

1º) Enquanto gestor, o magistrado não recebe nenhuma preparação adequada para o exercício do cargo, seja para dirigir todo o fórum ou simplesmente para administrar a sua vara;

2º) Ausência de capacitação técnica e humana para os servidores;

3º) Administração dos fóruns é muito burocrática, rígida, centralizada e dependente do Tribunal;

4º) Dificuldades de acesso em determinadas áreas do Tribunal;

5º) Falta de infra-estrutura adequada para atender aos anseios das comarcas em geral;

6º) Número reduzido de servidores nas unidades;

Abaixo, seguem algumas colocações que os entrevistados fizeram a respeito do assunto:

Um Juiz, na função administrativa, não consegue se desvincular de seu papel de julgador. O administrador público não pode questionar, ele simplesmente deve cumprir a lei. Ao contrário, o Juiz pode questionar. Talvez por isso, tenhamos tantos problemas com juízes ao administrar (entrevistado “A”).

O Diretor tem que passar a delegação de algumas funções para o Secretário, de tal forma que este faça e assine ou responda pelos seus atos. É preciso capacitar melhor os secretários de foro, selecionar pessoas com o perfil adequado (entrevistado “A”).

Os juízes são operadores do Direito, não sabem organizar, não têm preparação para mandar (entrevistado “B”).

Os servidores só tiveram algum treinamento porque eu trouxe um professor para capacitá-los [...] os servidores querem treinamento (entrevistado “B”).

Eu diria o seguinte: o maior problema nos fóruns é a falta de capacitação do pessoal (entrevistado “C”).

Normalmente o Juiz não é um bom administrador, que só vai aprender com a prática, e isto causa muitos transtornos em algumas comarcas (entrevistado “E”).

Nós presumimos que as pessoas que passaram no concurso saibam executar o serviço, o que não é verdade (entrevistador “E”).

Quando precisávamos da solução dos problemas por parte do Tribunal, não havia uma área como ponto de referência, que hoje é a Coordenadoria dos Magistrados. Nós tínhamos que bater de porta em porta dos diretores para tentar solucionar os problemas (entrevistado “F”).

Quando vim para o Tribunal é que fiquei sabendo como funcionava a sua estrutura organizacional. (entrevistado “F”).

Zarifian (2001) menciona que, via de regra, é a organização que deve permitir unir a competência individual à competência organizacional, só que, conforme os relatos acima não é o que vem acontecendo, já que o Poder Judiciário não cumpre com a sua parte fornecendo este estímulo.

Ainda no mesmo assunto, inquiridos sobre o que o Poder Judiciário poderia fazer para evitar a ocorrência das dificuldades, os entrevistados também relacionaram alguns pontos fundamentais:

1º) Capacitar constantemente magistrados e servidores para o exercício dos cargos propostos;

2º) Melhorar a forma de seleção dos candidatos nos concursos públicos, tornando os candidatos habilitados mais preparados para as funções que lhes é determinada;

3º) Conceder mais autonomia para o fóruns, tornando a máquina pública mais ágil e eficiente;

4º) Tornar a administração de todas as unidades do Poder Judiciário, principalmente aquelas áreas do Tribunal, menos impessoal e mais profissional, reduzindo assim a distância entre o Primeiro e Segundo grau de jurisdição;

5º) Delegação de poderes. Veja o que disse o entrevistado “C” sobre o assunto: “Eu simplesmente disse à Secretária do Foro, não me traga problemas, traga somente soluções, e deleguei a ela um série de responsabilidades”.

Nesta última afirmação feita pelo entrevistado, percebe-se claramente a relação de trabalho e poder existente na organização. Schein (2001) define claramente isso quando descreve que a concepção de trabalho e valor conferido ao ser humano são os pressupostos fundamentais da cultura de um grupo.

Katz & Kahn (1987) quando definem a diferença entre poder e autoridade, mostram que a primeira utiliza da força ou do poder coercitivo, já a segunda não. Na afirmação acima se observa a utilização da autoridade do magistrado enquanto gestor público para conseguir seus propósitos.

Questionados sobre a responsabilidade em fornecer a capacitação necessária aos gestores públicos, a resposta dos entrevistados foi unânime. Nenhum dos entrevistados recebeu qualquer preparação para o exercício de suas funções de gestores públicos, e todos eles mencionaram que esta capacitação deveria ser feita obrigatoriamente pela Academia Judicial, exatamente no momento de ingresso nas respectivas carreiras.

No que se refere aos conflitos existentes entre os diversos atores sociais do contexto estudado, todos os entrevistados afirmaram que também não receberam nenhuma capacitação adequada para lidar com este problema. Disseram que, por meio de suas experiências, foram encontrando soluções criativas para enfrentá-los.

O entrevistado “A” argumentou da seguinte forma:

Este é um processo que eu encaro de forma normal nas relações do ser humano. O que eu vejo como crise é quando o servidor entra em choque direto com o magistrado e o conflito se transfere para o trabalho, reduzindo a produtividade. O problema é quando o conflito passa somente de idéias para um lado pessoal.

“Eu sou pago para entender que as pessoas têm problemas e, na hora do conflito, eu tenho que dar uma solução para elas. O juiz tem que dar o exemplo, como homem, como cidadão e isso não é brincadeira”, foi a resposta do entrevistado “B” para a questão.

O entrevistado “C” descreveu que sempre conseguiu manter um grupo bom de trabalho, independente dos conflitos, sempre com a filosofia de que todos formam um grupo só. Diz ele: “Quando ocorrem os conflitos, o Juiz deve exercer a sua autoridade não o seu poder legal, o qual só deve ser exercido no momento de julgar”. Para

finalizar, ele respondeu o seguinte: “Não adianta ser bonzinho. O líder, neste caso o Juiz, tem que ter uma postura que não venha a prejudicar o grupo todo”.

Sobre o relacionamento com os servidores, o entrevistado “D” afirma: “normalmente resolvo os conflitos organizacionais pela minha experiência de vida”. Já com relação ao relacionamento com os promotores e advogados, a sua posição é a seguinte: “Às vezes, se estabelece uma relação de antagonismo, até de rivalidade, mas não tem nada disso, afinal o juiz deve julgar, o promotor acusar e o advogado defender. Cada um na sua função”.

O entrevistado “E”, por sua vez, argumentou: “O juiz tem que entender que atrás de simples papéis, existe um conflito de pessoal, existe um sentimento, que deve ser respeitado”.

O entrevistado “F” respondeu que sempre procurou contornar da melhor forma possível os problemas de conflitos internos e que nunca teve problemas maiores: “Fazíamos reuniões periódicas e cada um tinha a oportunidade de dizer, de falar o que estava fazendo e o que não estava, os outros cobravam e isso surtia um efeito prático muito bom”.

Katz & Kahn (1987) escrevem que pode ocorrer bastante dificuldade no desempenho dos papéis dos indivíduos nas organizações, principalmente quando há muitas manifestações de conflitos entre ambos. Os entrevistados, sabedores dos reflexos que tais problemas possam trazer para o clima organizacional e, conseqüentemente, para o resultado final dos seus trabalhos enquanto gestores públicos, procuraram, segundo suas manifestações, resolver sempre da melhor forma possível o surgimento dos conflitos, embora não tenham recebido formação para tal.

Observa-se claramente que, na opinião dos entrevistados, a autoridade legal do magistrado diz respeito somente ao exercício do seu trabalho como julgador e não como gestor. Já é uma característica bem clara da cultura predominante, assunto a ser abordado a seguir.

Quanto ao aspecto da cultura predominante na instituição, observa-se muito a presença da questão dos conflitos pelo poder, explicitada por Katz & Kahn (1987). Segundo o entrevistado “E” é uma cultura de briga por espaço e poder, afinal: “O funcionário não se conforma com o status de funcionário. Ele quer ter status de

igualdade com o Juiz, e isto, até mesmo por uma questão de hierarquia é impossível de se conseguir”.

O entrevistado “B” diz que, por trás dessa cultura predominante no Poder Judiciário, há uma questão ideológica muito forte, afinal existe juiz que se torna, muitas vezes, autoritário e funcionário que se torna vítima. Agindo dessa forma, ninguém ganha, finaliza.

No que se refere às disciplinas oferecidas pela Academia Judicial para os magistrados em fase de vitaliciamento, os entrevistados foram questionados se as conheciam e se entendiam serem estas suficientes para o desempenho de suas atividades no início da carreira, principalmente quando no exercício das funções de gestor público.

Aqui, todos os entrevistados responderam que possuem informações somente de algumas disciplinas, sem, contudo conhecê-las mais a fundo. Por outro lado, sabem que não é oferecida nenhuma disciplina mais específica em termos de administração ou gestão para os magistrados. Entretanto, todos ressaltam que é de fundamental importância que a Academia prepare melhor os magistrados para o exercício das funções de gestor público.

O entrevistado “C” disse, inclusive, que esta questão de oferecer algumas disciplinas diferenciadas aos magistrados já foi discutida e até encaminhada em reuniões da diretoria da Academia, mas infelizmente não foi entendida como uma questão prioritária. Ele finaliza dizendo: “Nós precisamos formar juízes que pudessem repassar estes conhecimentos adquiridos de maneira científica para os demais colegas”.

Quando questionados sobre o processo de profissionalização que é comentado na reforma do Judiciário, com a intenção de tirar a administração do judiciário das mãos dos magistrados, somente o entrevistado “A” se posicionou favorável. O motivo, segundo ele, é que quando a instituição seleciona os juízes não pensa neles como administradores e sim como julgadores. Diz ainda: “a grande maioria dos juízes não tem o perfil para administrar, não tem aptidão para a função administrativa, afinal o Tribunal cobra dele é a função judicante”. Entretanto, apresentando certa dicotomia, mais a frente, ressalta que, até por uma questão política, a palavra final sempre deveria ser do

Presidente da instituição ou de um Juiz, afinal, estes não abririam a mão do seu poder tão facilmente.

Os demais entrevistados pensam da mesma forma, ou seja, são favoráveis a profissionalização dos tribunais, desde que esta seja feita por magistrados devidamente capacitados.

O entrevistado “B” falou que a independência administrativa e financeira adquirida constitucionalmente pelo Poder Judiciário foi uma grande conquista e não deve ser perdida tão facilmente. “A idéia de profissionalização parece ser bastante boa, mas quem tem que fazer isso somos nós”, ressalta. “Não tem sentido terceirizar os serviços estratégicos, afinal quem conhece a instituição são os juízes e servidores que lá trabalham”, cita mais a frente, finalizando o seu pensamento.

Já o entrevistado “C” foi mais incisivo ainda sobre a questão, mencionando que algumas áreas administrativas do Tribunal também deveriam ser exercidas por magistrados, desde que adequadamente capacitados, afinal estes conhecem bem a realidade da Justiça do Primeiro Grau. “No Tribunal existem setores de pessoas que não atendem adequadamente o Juiz, principalmente do Primeiro grau”, frisa.

Sobre o assunto, o entrevistado “D” disse: “Se for designar quatro ou cinco pessoas de fora que não sejam juízes, não funciona, não é bom, afinal ainda é melhor deixar a administração com os juízes do quadro”.

“Já ouvi falar e li sobre o assunto. Particularmente não concordo com a retirada dos magistrados da administração dos tribunais”, foi a posição do entrevistado “F”. Segundo ele, a experiência sobre o assunto quando todos os magistrados saíram da administração e retornaram para a comarca, não foi das mais interessantes. Veja o seu pensamento:

Eu acredito que quem vai administrar tem que ter conhecimento da base, participar da justiça de Primeiro Grau, tem que ter sido Juiz, enfrentado as dificuldades da Direção do Foro, mantido contato direto com os advogados e Ministério Público. Algumas pessoas que exercem a direção no tribunal sequer conhecem ou sabem como funciona a justiça de Primeiro grau. Então, eu não vejo com bons olhos essa profissionalização. Eu acredito que o mais adequado é qualificar os juízes que tenham essa vocação e abrir campo para novas lideranças, afinal quem vai exercer, no futuro, a administração do Tribunal é um Juiz.

Estas afirmações confirmam uma das quatro fontes distintas de Poder propostas por Hall (1984), que é aquela oriunda da posição hierárquica que as pessoas ocupam e levam à subordinação das demais. A forma de poder existente no Poder Judiciário é muito sedimentada e, por conseqüência, muito difícil de ser modificada, conforme os relatos dos entrevistados. Segundo Fleury (1996), qualquer mudança na forma de pensar ou de gerir o poder dos principais tomadores de decisões das organizações, deve ser baseada na mudança das crenças e pressupostos das principais lideranças envolvidas no contexto, o que parece, em função da cultura predominante, ser bastante difícil no caso do Poder Judiciário.

Dando prosseguimento à profissionalização do Poder Judiciário, em especial dos seus gestores, cabe, inicialmente, mencionar sobre um curso que está sendo realizado já neste ano de 2005 no Tribunal de Justiça de Rondônia, com perspectivas de ser expandido ainda em 2006 para os demais estados brasileiros.

Trata-se de um curso de Mestrado Profissionalizante direcionado especificamente aos juízes para que estes administrem seus tribunais com a maior eficiência possível. O curso está ligado diretamente a questão anterior, uma vez que se volta à dinamização e profissionalização dos foros brasileiros.

Com uma duração de vinte e quatro meses, o curso possui duas vertentes principais. A primeira é a de treinar e atualizar os magistrados no aperfeiçoamento da jurisdição. Nesse âmbito, já há algumas disciplinas definidas: inovação jurisdicional, interpretação jurídica, o juiz e a ética, análise sócio-econômica de sentenças, mediação e conciliação, juizados especiais e metodologia sistêmico-institucional. Mas o foco principal do curso é mesmo a gestão dos tribunais brasileiros. “Em alguns países existe uma carreira de administradores de tribunais, e nesse ponto nós temos deficiências”, diz o Dr. Getúlio Corrêa, Diretor da Escola Nacional da Magistratura - ENM. “É até uma das críticas do governo ao Poder Judiciário”, afirma mais adiante.

Sobre o assunto, o Dr. Cláudio Balbino Maciel, presidente da Associação dos Magistrados Brasileiros - AMB à época, argumentou que: “Os juízes administram muitos servidores, organizam a prestação de serviços à população, e é importante terem qualificação reforçada para exercer essas funções”.



Ainda sobre o Mestrado profissionalizante, as principais disciplinas oferecidas aos magistrados na questão da gestão dos tribunais são as seguintes: Planejamento estratégico, micro gestão de varas, gestão de qualidade de serviços judiciários, gestão estratégica de recursos humanos, comunicação e marketing institucional, gestão e orçamento e formação de liderança.

Questionados sobre o assunto, somente dois entrevistados disseram conhecer alguma coisa sobre o assunto. Outros, no entanto, após esta introdução, ficaram interessados em conhecer com mais profundidade o projeto. O entrevistado “F”, que já conhecia o assunto, inclusive, mencionou que no início tratava o assunto com uma certa desconfiança, mas, atualmente, o classifica como importante para a capacitação dos magistrados e profissionalização do Poder Judiciário.

Para o entrevistado “A”: “O Tribunal tem que investir nessa área. Porque nós temos um problema grande no gerenciamento das comarcas e um dos fatores é a pouca permanência dos magistrados na comarca”.

O interesse de alguns foi tão intenso ao falar sobre o assunto que o entrevistado “B” comentou: “Eu torço para fazer um mestrado em administração porque entendo como muito importante para um magistrado [...] ele tem que buscar isso”. “É muito interessante se tivéssemos isso aqui. Nós já deveríamos ter feito isso há muitos anos”, comentou mais a frente. Concluindo, ele disse ainda que o ideal seria que as turmas fossem formadas por alunos de diferentes áreas e não só com magistrados, o que, segundo ele, possibilitaria um intercâmbio maior e não um direcionamento de pensamento.

Segundo o entrevistado “C” o curso parece ser bastante interessante, só que, para ele, deveria haver interesse da instituição para que os magistrados o frequentassem com dedicação exclusiva e que conseguissem, com total apoio da administração do Tribunal, disseminar aos demais magistrados todo o conhecimento adquirido e colocá-lo em prática quando da sua conclusão.

Para finalizar o pensamento dos entrevistados sobre o assunto, “D” e “E” não se mostraram muito empolgados, apesar de entenderem como importantes na formação do magistrado. “E” disse que o maior problemas dos magistrados nas comarcas e respectivas varas sempre foi a falta de planejamento, o que poderia ser resolvido com

alguma forma de capacitação. “D” disse que a função principal dos juízes não é administrar e sim julgar, apesar de mencionar que um magistrado devesse ter um conhecimento multidisciplinar, talvez um pouco de capacitação em liderança, recursos humanos, organização e gerenciamento.

No que tange à questão das competências, indagados sobre os aspectos que entendiam serem importantes para um magistrado no desempenho das suas funções de gestor público, diversas ponderações foram feitas, todas bastante interessantes e proveitosas.

O primeiro aspecto, citado por quase todos os entrevistados, é a importância que a instituição deva dar ao perfil do magistrado. Segundo o entrevistado “A”, a escolha do Juiz Diretor do Foro não deveria ser somente por antigüidade como ocorre atualmente, mas sim por características e perfil. “Aqueles magistrados que possuem o perfil de administrador devem ser os escolhidos para administrar as comarcas e não aqueles que possuem o perfil de julgadores e conciliadores”, ressalta.

O entrevistado “F” disse o seguinte a respeito do mesmo assunto: “A instituição deve pinçar os melhores e observar o perfil dessas pessoas para ocupar determinados cargos”.

Volta à tona a questão das habilidades, mencionadas por Zarifian (2001) como necessárias ao pleno desempenho das competências de um gestor.

Outro aspecto mencionado como importante pelo entrevistado “B” é a importância da formação cultural para os magistrados, os seus valores e princípios morais. Sobre este ponto, o entrevistado “D” também manifestou o seu ponto de vista: “A pessoa pode ser um gênio, mas também ser um mal intencionado [...] e isto não nos interessa, não nos acrescenta em nada”.

Estes dois aspectos, perfil adequado e valores culturais, são demonstrados claramente por Durand (figura 1), quando cita que a competência é resultado de: conhecimento, habilidades e atitudes. Zarifian (2001), da mesma forma, escreve o seguinte: “Competência profissional é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, de experiências e comportamentos”. São dois conceitos que se encaixam perfeitamente nas afirmações feitas pelos entrevistados sobre o assunto.

“Ser leal consigo mesmo, para poder ser leal com seus colegas de trabalho [...] afinal, eu mesmo conheço muitos magistrados que já foram servidores e hoje não gostam do servidor e tratam-no como um zero, com muita desconsideração”, disse o entrevistado “B”.

“Estar comprometido com a instituição e com a sociedade” foi um outro ponto muito ressaltado pelo entrevistado “B”. E esse comprometimento, complementou com muita veemência, não se adquire com simples cursos de aperfeiçoamento fornecidos pela instituição. Segundo ele, o magistrado já traz consigo este lado de comprometimento, do querer. Novamente volta à tona a posição da atitude dos profissionais frente aos seus desafios na busca da competência plena, proposta por Zarifian (2001).

O entrevistado “C” apontou para há necessidade de que o magistrado esteja sempre disposto a aprender, desde que haja uma política institucional de capacitação permanente para poder repassar os conhecimentos técnicos e depois exigir a sua aplicação. É questão do aprender a aprender, descrita por Senge (1999), quando mencionou as cinco disciplinas de aprendizagem. A vontade de aprender também se relaciona ao saber querer, bastante enaltecido pelo mesmo entrevistado e diz respeito ao fato de que, ao menos em sua opinião, o juiz não deve só julgar, ele deve se envolver e administrar toda a sua vara, os conflitos, os processos, enfim, deve estar sempre comprometido em querer melhorar o ambiente de trabalho, para, enfim, poder prestar um serviço melhor para a sociedade.

Concluindo, “C” ponderou o seguinte: “o Juiz tem que ter a sabedoria suficiente para entender as pessoas, conseguindo transformá-las por meio de seus exemplos”.

Sobre a questão da idade mínima para o início do exercício das atividades de um magistrado, os entrevistados “D” e “E” sabem que é muito difícil de exigir. Entretanto, ressaltou “D” que trinta anos seria a idade mais adequada, afinal, segundo ele, as pessoas já teriam mais referências de vida, um passado e um futuro para comparar, e a cabeça mais assentada, apesar de ressaltar que a idade não determina diretamente se o sujeito tem ou não juízo. Ainda em sua opinião, os concursos para magistrados no Tribunal deveriam exigir um pouco mais de experiência dos candidatos, ter um pouco mais de cuidado e não somente medirem a capacidade intelectual dos futuros

magistrados. Neste ponto, pode-se inferir que somente o conhecimento não é o bastante. Ele deve ser acrescido de habilidades e atitudes, como bem afirmam Zarifian (2001), Le Boterf (2003) e Fleury (2003).

Por fim, o destacado por todos os entrevistados, até mesmo de forma indireta, diz respeito ao fato de gostar daquilo que se está fazendo. Segundo eles, um bom magistrado, seja na função de julgador ou de administrador, é aquele que gosta do que faz e está comprometido com o resultado do seu trabalho, seja com o público interno, os servidores, ou com o público externo, as partes e advogados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi o de propor um conjunto de competências necessárias ao bom desempenho das funções de um gestor público ao longo de sua carreira no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Para isto, tratou-se na parte teórica do poder e da cultura predominantes na instituição analisada, no caso o Poder judiciário de Santa Catarina. Fundamentado no aspecto cultural predominante, abordou-se a questão dos papéis dos indivíduos e da organização, bem como os principais conflitos existentes e decorrentes. Em seguida, procurou-se aprofundar a questão da competência, tanto do indivíduo quanto da organização. Por fim, ainda na parte teórica, foi feita uma análise sobre a gestão por competência como um novo modelo para o sucesso das organizações.

Mais adiante, deu-se início ao estudo da organização, desde a sua formação, todo seu histórico e a inserção de diversos dados relevantes para o objetivo da pesquisa. Na última parte foi realizada uma pesquisa, sob a forma de entrevista, com magistrados que já exerceram o papel de gestor público na instituição, com o objetivo de conseguir chegar a um consenso sobre as principais competências necessárias e indispensáveis acerca de suas atividades, sempre fundamentando suas colocações na bibliografia anteriormente consultada.

Dessa forma, partindo dos objetivos específicos propostos no início do trabalho, pode-se dizer que os três primeiros, ou seja, identificar as disciplinas que são oferecidas nos principais cursos superiores de Direito, identificar as atribuições formais do cargo de magistrado do Poder Judiciário em Santa Catarina, e levantar o conteúdo da Academia Judicial e as disciplinas que nela são oferecidas aos magistrados em fase de vitaliciamento, foram plenamente atingidos mediante a análise dos dados secundários.

A partir da análise dos dados conclui-se que, em nenhum momento, os gestores do Poder Judiciário recebem capacitação na área de gestão, seja antes ou depois de ingressarem na carreira.

O dois últimos objetivos específicos foram atingidos por meio das entrevistas com os gestores públicos, os quais ressaltaram faltar aos magistrados uma formação específica na área de gestão.

Diversos pontos foram apontados pelos entrevistados como fundamentais para que os magistrados exerçam de forma mais adequada as funções administrativas que lhes são designadas. São as competências do gestor público, todas fundamentadas na bibliografia formulada por Zarifian (2001), Le Boterf (2003) e Fleury (2003).

Assim, a partir dos dados analisados, chegou-se às seguintes competências necessárias ao gestor público do Poder Judiciário de Santa Catarina:

- **Capacidade de gerir pessoas:** não adianta o magistrado ser somente um bom julgador ou conciliador, ele tem que ter a habilidade de administrar. Afinal, ele não lida somente com processos e papéis. Antes de tudo, ele lida com as pessoas e seus sentimentos;
- **Capacidade de gerir recursos materiais e processos organizacionais:** da mesma forma, o magistrado precisa aprender ferramentas adequadas de gestão para o pleno desenvolvimento de suas atividades;
- **Capacidade de planejamento:** o gestor precisa entender que o futuro de seu trabalho começa hoje ainda, no planejamento de suas pequenas ações, todas com o intuito de alcançar um objetivo previamente proposto;
- **Comprometimento:** o gestor público tem que estar comprometido com a instituição e seus objetivos. Ele tem que querer, ter a intenção de desenvolver um bom trabalho junto ao seu grupo e, conseqüentemente, prestar um bom serviço à sociedade;
- **Capacidade de aprender:** estar sempre disposto a aprender e, mais importante, repassar sua aprendizagem para seus colegas. Já que toda a formação dos magistrados é completamente diferente daquela formação exigida e necessária a um bom gestor público, nada mais importante do que ele receber esta capacitação para que possa desempenhar da melhor forma possível o seu papel dentro do ambiente organizacional do qual faz parte;

- **Capacidade de aceitar erros:** ninguém é melhor do que ninguém. A condição de igualdade é fundamental para o exercício do poder. A diferenciação hierárquica só deve ser exercida pela autoridade, jamais pelo poder legal. Este só deve ser utilizado no momento do julgamento;
- **Capacidade de trabalhar em grupo:** saber trabalhar com pessoas, entender seus problemas, seus defeitos e virtudes, para conseguir extrair o que há de melhor do grupo. O ideal é que o gestor público consiga transformar seus colaboradores em um grande time, de tal forma que todos trabalhem em prol de um único objetivo. Uma boa idéia seria iniciar esta transformação por meio de seus exemplos;
- **Capacidade para compartilhar objetivos comuns:** conseguir partilhar os objetivos e metas propostas com todo o grupo e com a instituição, de forma a alcançá-los da maneira mais adequada e ágil possível.

Embora, o pesquisador entenda que todas essas competências acima descritas sejam fundamentais, duas delas, em sua opinião, se destacam das demais: **capacidade de gerir pessoas e comprometimento**. Eles formam a base para todas as demais, afinal um gestor público que possui plena capacidade de gerir os recursos humanos disponíveis e está comprometido com o seu trabalho, com os resultados e objetivos propostos, se diferencia dos demais e alcança resultados expressivos.

No intuito de atender a última pergunta de pesquisa formulada, que questiona quais ações poderiam ser tomadas com o objetivo de profissionalizar a atuação dos magistrados quando em cargos de gestão, outro ponto importante a ser considerado é o fato de que, no início da carreira todos os magistrados, como normalmente são únicos naquelas comarcas de entrância inicial, precisam necessariamente exercer a função de gestor público. Para tanto, a Academia Judicial deveria prepará-los adequadamente para o exercício do cargo, coisa que não faz atualmente. Deveria fornecer um conjunto mínimo de disciplinas que os auxiliassem no desempenho das suas funções administrativas, tais como relações humanas, gestão de varas, planejamento, qualidade e outras, ao menos nos seus ensinamentos mais básicos.

Uma posição que pode corroborar esta afirmação, foi feita pelo entrevistado “D”, quando mencionou que parcela dos processos que advém da Justiça de Primeiro Grau, em grau de recurso para o Tribunal de Justiça, são fruto de sentenças e decisões formuladas de forma equivocada na sua origem, normalmente feitas por magistrados sem a formação e experiência devidas e necessárias.

Quando os magistrados avançam na carreira e chegam às comarcas maiores, de entrância intermediária e final, e no Tribunal de Justiça, em vez de escolher seus gestores simplesmente por antigüidade, a instituição deveria dispor de uma ferramenta capaz de escolher aqueles que apresentassem um perfil mais adequado e um desempenho melhor em cargos de gestão, quando de suas experiências nas comarcas de entrância inicial. Da mesma forma como faz atualmente para escolher a área judicante na qual o magistrado vai trabalhar, seja cível, crime, família e outras, poder-se-ia fazer também para auxiliar na escolha de quem seria mais preparado para exercer os cargos com função administrativa.

Como forma de preparar melhor os seus gestores públicos, o Poder Judiciário deveria, a partir dessa experiência inicial nas comarcas menores, montar um curso de mestrado profissionalizante em administração dos tribunais, tal como aquele elaborado pela FGV em conjunto com AMB e ENM, mencionado no tópico 4.5, destinado aos magistrados que possuíssem um perfil adequado para gerir as comarcas e, futuramente, o Tribunal de Justiça. Poder-se-ia também, conforme sugerido pelo entrevistado “C”, mesclar os integrantes do curso com servidores do quadro que tivessem o perfil adequado, apresentado anteriormente, e que fossem exercer ou já estejam exercendo importantes cargos de gerência.

Talvez, agindo dessa forma, surja uma boa oportunidade para que a instituição mude um pouco a sua cultura tão hierarquizada e sedimentada, ou seja, diminua a distância enorme que existe atualmente entre servidores e magistrados, e entre Primeiro e Segundo Graus de Jurisdição.

Por outro lado, da mesma maneira como está sendo demonstrado em relação as capacidades necessárias aos magistrados quando em cargos de gestão, dever-se-ia aplicar a todos os demais gestores do Poder Judiciário, sejam eles diretores, assessores



ou outros cargos de confiança e chefia pertencentes ao quadro, inclusive em relação aos cursos de capacitação sugeridos.

Outro aspecto muito importante e que, no início dos estudos, não tinha a intenção de ser abordado, foi a análise feita sobre a forma de como a instituição “Poder Judiciário” trata os seus recursos humanos. Com o desenrolar das entrevistas e também com a experiência adquirida do pesquisador sobre esta questão, nas suas leituras e por meio de conversas com algumas lideranças da organização estudada, chegou-se a conclusão de que não há uma política institucional adequada de recursos humanos tanto para os magistrados quanto para os servidores, nem tampouco esta é tratada de forma estratégica pela cúpula diretiva.

Tradicionalmente, o Estado Brasileiro é administrado segundo um modelo burocrático, o qual dá profunda ênfase aos procedimentos, praticamente relegando a um segundo plano seus fins. Normalmente prevalece o formalismo, a obediência incondicional ao princípio da legalidade, o que, invariavelmente, torna a administração pública muito morosa e, na maior parte das vezes, bastante ineficaz.

O Poder Judiciário de Santa Catarina, alvo do presente estudo, não foge à regra. Normalmente, muito preocupado em seguir os procedimentos legais, muitos dos quais sem nenhuma objetividade, acaba se perdendo em meio a quantidade de papéis e informações, resultando tão-somente na morosidade da prestação jurisdicional, seu objetivo fim.

As políticas de recursos humanos, dentro deste contexto acima descrito, alvo do pesquisador a partir de agora, sofrem influência direta dos ditames burocráticos, do excesso de formalismo, o que faz com que as ações administrativas se desenvolvam segundo normas rígidas e preconcebidas, dificultando qualquer inovação que se queira empreender.

Dessa forma, é necessário que o poder público em geral, e, no caso específico do presente estudo, o Poder Judiciário de Santa Catarina, reveja a forma como está tratando seus recursos humanos. Ele precisa redirecioná-lo para o centro estratégico da instituição. Precisa parar de focar o seu alvo somente nos problemas fins, tais como morosidade processual, e voltar suas forças também para a causa dos problemas. Não adianta fornecer um remédio se a causa da doença persiste, e a causa principal da

doença, neste caso, é a ausência de preparo adequado dos recursos humanos da instituição.

Concluindo o estudo e esperando que ele possa ser útil para aplicação, é fundamental que o Poder Judiciário, cujo objetivo fim é a prestação de serviço, capacite permanentemente, mais e melhor seus recursos humanos, tornando-os motivados e aptos a melhor atender os reclames da sociedade em geral, seu mais importante cliente.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2001.

ARAÚJO, Fernando Surian. *Balanced scorecard*: resumo metodológico. Disponível em <http://www.mbc.org.br>. Acesso em 23 ago. 2005.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

**Auto-Avaliação da Gestão 2003** – Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2004.

BOYETT, Joseph H. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competência e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41. Brasília, 2001.

Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina – CESUSC. Disponível em <http://www.cesusc.com.br>. Acesso em 15 jun. 2005.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

Diagnóstico do Poder Judiciário. Disponível em <http://www.mj.gov.br>. Acesso em 20 jul. 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

Escola Superior da Magistratura de Santa Catarina – ESMESC. Disponível em <http://www.esmesc.org.br>. Acesso em 15 jun. 2005.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44. São Paulo, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, 1991.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, mar/abr., 1995.

HALL, Richard. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1984.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; DA LUZ, Talita Ribeiro. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, v. 44. Minas Gerais, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Bookman, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional.** São Paulo: Atlas, 1999.

MORGAN, G. M. **Imagens da Organização:** edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes que dão certo:** a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** São Paulo, Papirus, 1999.

**Pesquisa de avaliação da satisfação do usuário.** Processo administrativo número 224.148/2005. Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2005.

**Planejamento Estratégico no Poder Judiciário:** edição comemorativa 110 anos. Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2001.

**Plano de Melhorias da Gestão – 2004.** Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2004.

**Poder Judiciário de Santa Catarina.** Informações gerais sobre a Instituição. Disponível em <http://www.tj.sc.gov.br>. Acesso em 20 jul. 2005.

**População do estado de Santa Catarina.** Informações gerais sobre o estado. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 25 maio. 2005.

**Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.** Disponível em <http://www.pqsp/planejamento.gov.br>. Acesso em 30 ago. 2005.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Modelos de homem e teoria administrativa:** esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro, FGV, 1983.

**Relatório Estatístico 2004.** Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2005.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SANTOS, F.C.A. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Disponível em <http://www.tj.sc.gov.br>. Acesso em 20 jul. 2005.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2004.

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Disponível em <http://www.unisul.br>. Acesso em 15 jul. 2005.

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Disponível em <http://www.ccj.ufsc.br>. Acesso em 15 jul. 2005.

WOLKMER, Antônio Carlos. **História do Direito no Brasil**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

## ANEXOS

### ANEXO I - PERGUNTAS FEITAS AOS ENTREVISTADOS

- 1) Fale um pouco da sua carreira no Poder Judiciário de Santa Catarina.
- 2) Possui alguma experiência profissional fora da instituição? Favor descrever.
- 3) Possui outra formação acadêmica além da área jurídica?
- 4) Quais cargos administrativos de gestão (direção) já exerceu no Poder Judiciário e fora dele, se for o caso?
- 5) O Poder Judiciário preparou-o para exercer este cargo de gestão? Acha que deveria fazê-lo? Quem deveria ser o responsável por esta preparação e em que momento da carreira?
- 6) Quais as principais facilidades e dificuldades encontradas no exercício desses cargos?
- 7) O que deveria ser feito para que as dificuldades apontadas não ocorressem mais?
- 8) Já ocorreram conflitos entre magistrados e servidores (chefe e subordinado) nos locais onde trabalhou? Como você lidava com eles e os superava?
- 9) Quais aspectos acredita serem importantes no desempenho dos cargos de gestão dentro do Poder Judiciário? Qual o grau de importância você daria para a questão da formação e das atitudes do gestor no desempenho das suas funções?
- 10) Conhece as disciplinas oferecidas pela Academia Judicial para os magistrados em fase de vitaliciamento? Entende que elas são suficientes para o desempenho das atividades do magistrado no início da sua carreira?
- 11) Já ouviu falar alguma coisa sobre a profissionalização do Poder Judiciário, tirando a sua administração das mãos dos magistrados? Qual o seu pensamento sobre o assunto?

- 12) Conhece o curso de mestrado profissionalizante – Gestão do Judiciário, que está sendo encaminhado por de meio de uma parceria FGV e AMB para que os magistrados administrem os tribunais de forma mais eficiente? Conhece as disciplinas que estão sendo oferecidas?
- 13) Como define a cultura predominante no Poder Judiciário envolvendo a relação magistrado – servidor, e como se encaixa nesse contexto?