

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE\*

Alessandra Terezinha Carvalho de Almeida\*\*

Nelson José dos Santos

## RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade apresentar a evolução da gestão de pessoas como instrumento estratégico na gestão administrativa, enfocando a esfera pública, especificamente a gestão do Poder Judiciário catarinense, pois desde os primeiros apontamentos sobre as sociedades primitivas, passando pelas Revoluções Agrícola e Industrial até a Era do Conhecimento muito se evoluiu em termos de gestão administrativa. No entanto, o fator humano nem sempre foi a viga mestra destas teorias, ou se o fosse, ainda visava mais aspectos da produção do que os indivíduos e suas relações no trabalho. Desta forma, procura-se destacar que a gestão de pessoas constitui ferramenta administrativa imprescindível na nova administração, o que atualmente é tendência reconhecida e, que a atenção às políticas voltadas ao recurso humano reflete na qualidade dos serviços prestados e por conseqüência à satisfação do cidadão, motivo e finalidade da existência das instituições públicas.

Palavras chaves: gestão de pessoas, gestão estratégica, administração pública.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>2</b>
<b>2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....</b>	<b>3</b>
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL.....	4
<b>3 GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>5</b>
3.1 DIFERENÇAS ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	7
<b>4 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>8</b>
<b>5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. ....</b>	<b>10</b>
<b>6 ENFOQUE NO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE. ....</b>	<b>11</b>
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>15</b>

---

\* Artigo apresentado ao curso de especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário, da Universidade do Sul de Santa Catarina - Campus Unisul Virtual. Orientadora MsC. Dênia Falcão de Bittencourt.

\*\* ALESSANDRATEREZINHA CARVALHO DE ALMEIDA, Agente de Portaria e Comunicação, lotada na Secretaria do Foro da Comarca de Curitiba.

NELSON JOSÉ DOS SANTOS, Analista Administrativo, lotado na Secretaria do Foro da Comarca de Curitiba.

# 1 INTRODUÇÃO

O propósito deste trabalho é demonstrar a evolução e a importância da gestão de pessoas<sup>1</sup>, enfocando especificamente o setor público e em especial o Poder Judiciário Catarinense. Propõe-se evidenciar a importância da gestão do recurso humano nas organizações, por dois motivos básicos.

Primeiro, devido ao potencial que tal recurso encerra, tendo em vista que as organizações são movidas pelos indivíduos que nela atuam, independentemente da função que exercem ou a área de atuação e, também, mas não com menos importância, a necessidade da gestão estratégica de pessoas, como vantagem competitiva, mesmo tratando-se de organizações públicas, com sua complexidade estrutural e sua cultura diferenciada.

A gestão de pessoas constitui ferramenta administrativa imprescindível na nova administração, o que atualmente é tendência reconhecida. A atenção às políticas voltadas ao recurso humano reflete na qualidade dos serviços prestados e por consequência à satisfação do cidadão, motivo e finalidade da existência das instituições públicas.

---

<sup>1</sup> O termo gestão de pessoas passou a ser utilizado amplamente em substituição aos termos “administração de pessoal” e “administração de recursos humanos”, porém, sua definição varia, sendo usado como “ramo especializado da ciência da administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o funcionário no contexto da organização e aumentar sua produtividade.” (GIL apud BITTENCOURT, 2008, p. 21), ou ainda, “conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de funcionários de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.” MILIONI apud BITTECOURT, 2008, p. 21) .

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA<sup>2</sup> DE PESSOAS<sup>3</sup>

Historicamente pode-se notar o caminho percorrido pela humanidade até o que se conhece e se aplica atualmente em termos de trabalho, recursos humanos e outros conceitos na área administrativa.

Desde os primeiros apontamentos sobre as sociedades primitivas, passando pelas Revoluções Agrícola e Industrial até a Era do Conhecimento muito se evoluiu em termos de gestão administrativa, pois as teorias surgidas em todas as suas abordagens, trouxeram benefícios e colaboraram de forma expressiva no que tange a racionalização de tempos e métodos, a diminuição dos custos e desperdícios, proporcionando aumento na competitividade das empresas e também a formalização de práticas administrativas. No entanto, o fator humano nem sempre foi a viga mestra destas teorias, ou se o fosse, ainda visava mais aspectos da produção do que os indivíduos e suas relações no trabalho.

Os diferentes modelos visavam a adequação dos procedimentos e técnicas administrativas em vigência, ao momento político-social da época, independentemente da área de atividade, focando-se *a priori* empresas privadas, o que posteriormente foi permeando a administração de instituições públicas.

---

<sup>2</sup> O termo estratégia, usual a área administrativa do setor privado e, insere-se também à gestão pública, tendo em vista abarcar o sentido de planejamento, coordenação, meios para o alcance de objetivos, ou nas palavras de Alfred Chandler Jr. citado por Serra (2008, p. 22) “A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.” Estratégia implica em escolhas, geralmente definidas por um líder, mesmo em se tratando de organizações públicas, que também possuem objetivos e finalidades, ou seja, ampliando o significado, gestão estratégica pode ser entendida “como um processo pelo qual a organização desenvolve análises e escolhas diversas, que possibilitam a escolha final de uma estratégia para atingir seus objetivos [...] por intermédio das pessoas.” (SERRA, 2008, p. 38)

<sup>3</sup> A expressão gestão estratégica de pessoas surge a partir das mudanças e do impacto sofrido pelas organizações, frente as pressões tanto no contexto organizacional interno e externo, estendendo-se as suas estruturas organizacionais, aos produtos ou serviços prestados e aos clientes, que influem diretamente no padrão comportamental e cultural, interna e externamente.

## 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL.

A evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil pode ser caracterizada mais facilmente se dividida em etapas, como a seguir sintetizadas.

Primeiramente, na fase contábil<sup>4</sup> (até 1930), atividades gestoras encarregavam-se da fiscalização dos resultados obtidos pelo trabalho dos indivíduos e a retribuição pelo desempenho alcançado, os trabalhadores eram vistos nesta fase como custo para a organização. A seguir, na fase legal (de 1930 a 1950), houve algumas alterações nas relações de trabalho como medidas de proteção social ao trabalhador quanto a organização de associações operárias; criação do Ministério do Trabalho, da Indústria e do Comércio e do Departamento Nacional do Trabalho; Consolidação das Leis Trabalhistas, dentre outras, porém a administração de pessoal focava atividades burocráticas e disciplinares apenas (BITTENCOURT, 2008).

A seguir, na fase tecnicista<sup>5</sup> (de 1950 a 1964), com a expansão do parque industrial brasileiro e surgimento de oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação dos trabalhadores e conseqüentemente de aspiração e de conscientização dos trabalhadores (BITTENCOURT, 2008, p.28). Desta forma o perfil dos gestores foi drasticamente alterado,

---

<sup>4</sup> Com a finalidade de situar a evolução e o desenvolvimento da Administração na área de Gestão de Pessoas utilizou-se períodos históricos descritos por diversos autores, porém não há convergência quanto a nomenclatura dos diversos períodos, o que não impede a caracterização de cada um. A fase contábil caracteriza-se pela não existência de uma legislação trabalhista, no que diz respeito às obrigações das empresas, o exercício de um grande número de funções administrativas das organizações, inclusive as específicas de pessoal, basicamente sob o comando dos proprietários, a utilização do então denominado "guarda-livros" e uma confusão reinante em termos de administração de pessoal com outras atividades de apoio tais como contabilidade, material e expediente (SIQUEIRA *apud* ALVES, 1995, p. 2).

<sup>5</sup> A partir de 1930, procede-se a execução de uma série de medidas legais destinadas a colocar a legislação brasileira em consonância com a legislação trabalhista vigente nos países em que os trabalhadores eram mais beneficiados; ocorre a reestruturação do sistema legal, em decorrência do modelo econômico do governo de Getúlio Vargas; institui-se medidas de caráter protetivo ao trabalhador; cria-se o Departamento Nacional do Trabalho; regulamenta-se a sindicalização, a concessão de férias, o emprego de 2/3 de empregados brasileiros, dentre outras medidas. Nesta fase, o papel de chefe de pessoal toma importância, devendo este conhecer legislação trabalhista e manter registros legais exigidos. (ALVES, 1995)

pois havia necessidade de além das práticas administrativas comuns, procedimentos e atitudes que levassem ao incentivo para a mudança do enfoque organizacional. Porém, o período político vivido até 1964 não permitiu maiores avanços diante do poder exercido pelo Ministério do Trabalho sobre os trabalhadores, onde o estilo de negociação basicamente seguia os moldes de uma típica relação ganha-perde (BITTENCOURT, 2008, p.29).

Após, houve um grande crescimento econômico e as organizações modernizaram-se valorizando mais o profissional de recursos humanos, transformando procedimentos burocráticos em humanísticos, focando os indivíduos e suas relações sindicais e sociais.

Na fase estratégica<sup>6</sup>, ou pós-1985, ao profissional da área de gestão requereu-se maiores habilidades frente às mudanças ocorridas interna e externamente nas organizações.

Questões como globalização, informatização, instabilidade financeira, concorrência (interna e externa), complexidade legislativa, pressão da sociedade (consumidores), agregados à metas apresentadas através de planejamentos estratégicos das empresas, imputaram aos gestores de pessoas, mais que conhecimentos técnicos, impuseram uma nova visão administrativa e novos métodos de trabalho.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS

Diante do quadro evolutivo, singelamente apresentado, pode-se vislumbrar a evolução da área administrativa, no que tange a gestão de pessoas.

---

<sup>6</sup> A última fase é a mais avançada da Gestão de Pessoal, onde o antigo chefe de pessoal dá lugar ao administrador de pessoal que para bem desempenhar sua função necessita conhecer uma série de processos de conteúdo psicológico, sociológico, pedagógico, além de administrativo, caracterizando a denominada Administração de Recursos Humanos, que passa a ocupar a maior parte das atividades outrora somente de pessoal. Na fase estratégica, há a importância da visão estratégica, bem como da interligação do planejamento de recursos humanos com o planejamento empresarial, são pontos importantes, pois o ambiente empresarial tornou-se crescentemente complexo, variando-se as organizações, os responsáveis pela fabricação, comercialização de produtos e/ou prestação de serviços, que devem satisfazer necessidades individuais e/ou coletivas. Mantém-se a idéia de que a atuação destas organizações presta-se à execução de certos objetivos, os quais orientarão a formulação de suas políticas e estratégias. (ALVES, 1995)

Embora haja consenso nesta evolução, o mesmo não ocorre com relação à conceituação do termo, podendo variar entre a idéia de “ramo especializado da administração” (GIL *apud* BITTENCOURT, 2008, p. 21); o “[...] conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de funcionários de uma organização [...]” (MILIONI *apud* BITTENCOURT, 2008, p. 21), ou ainda “[...] a capacidade de ‘mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais’” (FLEURY, 2001: DUTRA, 2001 *apud* BITTENCOURT, 2008, p.22).

No entanto, todos os conceitos, citados ou não, agregam significado à arte de gerir pessoas.

Refere-se aqui a gestão de pessoas como arte, por suas vicissitudes e especificidades, posto que, os indivíduos carregam em si seus valores, sua cultura, crenças e necessidades inatas e únicas, que somados aos valores e a cultura organizacional podem facilitar ou dificultar a administração da organização.

Cada instituição ou empresa possui um quadro diferenciado dependendo do ramo de atividade, cadeia de valores, missão e visão, da localização geográfica onde está estabelecida, além de seu planejamento estratégico, visando os objetivos a que se propõe.

Gerir pessoas está além da administração de recursos humanos e seus obsoletos enfoques de controle e disciplina, impondo uma capacidade quase metafísica de compreensão, conhecimento e motivação do gestor com seus colaboradores.

Você pode comprar o tempo de um homem; Você pode comprar a presença física de um homem em determinado lugar; Você pode igualmente comprar certa atividade muscular, pagando-a por hora ou por dia; mas Você não pode comprar entusiasmo; Você não pode comprar iniciativa; Você não pode comprar lealdade; Você não pode comprar devoção de corações, de espíritos, de almas; essas virtudes Você deve conquistá-las. (WEIL, 1998, p.31-32).

Os modelos antigos de gestão de pessoas tornaram-se inadequados e ultrapassados às necessidades atuais da administração e, principalmente dos administrados, já que estes são percebidos como parceiros da organização e não meramente como custo e fator de produção como outrora.

A gestão estratégica de pessoas evolui assim de um modelo tradicional de atuação para um modelo estratégico de comprometimento e parcerias.

### 3.1 DIFERENÇAS ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Observam-se algumas diferenças entre as estratégias de controle e de comprometimento, considerando o aporte teórico de Albuquerque (2002).

O primeiro modelo tem uma abordagem clássica e tradicional de estruturas hierarquizadas, trabalho individualizado e focado no cargo, pouco desafiante e monótono e as relações de trabalho baseavam-se na separação entre administradores e administrados.

O modelo de estratégia de comprometimento tende a quebrar esses paradigmas, visa o trabalho em grupo, menos hierarquizado e que visa mais às parcerias, possibilitando desafios e convergência de interesses, os indivíduos são contratados para a organização e não para o cargo a desempenhar. Este modelo tem maior probabilidade de ser aceito pelas equipes, mas para sua implementação necessita de mobilização das pessoas para um bem comum, o que se alcança com o comprometimento.

Segundo o professor da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) Joel Souza Dutra (2002) o perfil dos profissionais da área administrativa visado atualmente pelas empresas migrou da obediência e disciplina à autonomia e ao empreendedorismo, incentivando o surgimento de uma cultura organizacional que estimule e apóie iniciativas individuais, criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa.

O referido autor ainda defende a idéia do deslocamento do foco da gestão de pessoas que, conforme citado anteriormente, era restrito a controles dos indivíduos, voltando-se para o desenvolvimento mútuo, pois se a empresa se desenvolve, assim também se desenvolvem as pessoas, e estas, conseqüentemente fazem o mesmo à organização.

Ocorre uma maior participação dos indivíduos no desempenho das organizações, e estes empregam não somente esforços físicos e intelectuais, mas sua intuição, sua capacidade de ler e interpretar o contexto em que estão inseridos e agir adequadamente, gerando vantagem competitiva para a organização.

Do exposto, percebe-se que as empresas podem oscilar entre as tantas características de ambos os modelos estratégicos de gestão, aproximando-se de uma ou tendendo à outra,

mas o mais importante certamente é a implantação de algum método, independentemente do “processo de formulação e da qualidade das estratégias” (BITTENCOURT, 2008, p.36), sem retroceder no tempo, sempre focando o futuro e considerando as demandas internas e externas.

Neste contexto a gestão pública migra paulatinamente e busca a adequação aos modernos modelos administrativos, conforme posteriormente demonstrado.

#### 4 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Originalmente do latim *competentia*, de *competere*, significa estar em gozo ou no uso de uma aptidão ou capacidade (SILVA, 2002, p. 186), proporção, ou seja, “1. Atribuição, jurídica ou legal, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou julgar determinados assuntos. 2. Capacidade decorrente de profundo conhecimento sobre um assunto; aptidão.” (LARROUSSE, 1992, p 247)

Do exposto, pode-se considerar que, competentes são aqueles indivíduos capazes de avaliar e agir adequada e proporcionalmente em determinada situação, tomando providências segundo os fatos ocorridos, reagindo na medida certa a eles, fundamentando-se em seus conhecimentos sobre o assunto.

Competência pode ser entendida como a correta mobilização, de forma rápida, pertinente e criativa, valendo-se de recursos cognitivos, como saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio, para a solução de uma situação adversa, que corretamente administrada potencializa vantagem competitiva a empresa e valor social ao indivíduo.

Outra visão de competência envolve a definição desta, como processo indissociável ao ser humano, pois ao ser impelido a agir, o indivíduo precisa aplicar adequadamente seus recursos cognitivos, valendo-se da experiência adquirida em casos passados, refinando suas atitudes para decisões futuras. Tal processo é constante e permanente e, intrínseco a cada um.

A concepção de competência como um processo implica compreender que como uma manifestação da atividade humana, sua avaliação extrapola a mera análise das habilidades,



mas permeia também outros fatores como o interesse da pessoa em exercer sua competência na prática.

A gestão por competências constitui ferramenta importante que considera não somente competências comportamentais, mas também competências técnicas, auferindo valor, peso e profundidade a cada uma, adequando-se ao perfil da empresa, sua cultura organizacional e sua atividade.

Segundo Dutra (2001) a gestão de pessoas por competências veio suprir a necessidade de criação de novos conceitos e ferramentas que acompanhassem as mudanças ocorridas nas empresas, a partir das últimas duas décadas do século XX.

A gestão por competências está além da forma de administrar, pois orienta os profissionais para a construção de uma organização eficaz, através do desenvolvimento dos talentos das pessoas.

Tem por objetivo compreender as competências individuais, somando às organizacionais, necessárias ao sucesso, desdobrando-as em competências profissionais, estimulando-as no quadro de funcionários, partindo do pressuposto que a competência funcional é o patrimônio fundamental da organização.

Permite-se, diante do exposto, concluir que competência é processo constante e, como tal, seus resultados podem e devem ser medidos. No entanto, pertinente e importante salientar que os critérios de avaliação das competências devem ser convenientemente selecionados, tendo em vista que critérios subjetivos possibilitam interpretações dúbias ou errôneas pelos envolvidos no processo de avaliação, permitindo resultados tendenciosos ou de pouca confiabilidade e também porque a gestão de pessoas sem quantificação de seus resultados não justificaria sua aplicabilidade.

A gestão de pessoas por competências pode levar a organização a uma correta utilização do recurso humano que possui, direcionando seu potencial para o impulso do desempenho institucional, desenvolvendo e canalizando as competências dos indivíduos, através de uma avaliação concisa e objetiva, gerando vantagem competitiva para a organização e agregando valor ao indivíduo como pessoa, integrante da equipe e parte do todo.

## 5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.

A evolução é constante, induzindo a mudanças e adaptações conforme o estágio histórico, invariavelmente a todas as esferas e atividades humanas. Nesta conjuntura e como parte indissociável da sociedade, o Estado, ou seja, a máquina estatal esteve exposta às intempéries evolutivas, que exigiram mudanças estruturais, conceituais, culturais e administrativas, para que seu papel fosse apropriado à crescente demanda de suas funções.

O Estado deixa de ser o responsável imediato pelo desenvolvimento econômico e social, como produtor de bens e serviços, fortalecendo-se como promotor e regulador deste desenvolvimento, avigorando a governabilidade, isto é, sua capacidade de governar, transformando sua administração arcaica num modelo mais aproximado do gerencial, mais flexível e eficiente, focado no cidadão/cliente e na qualidade dos serviços prestados.

Porém, a administração pública reveste-se de alguns desafios, dentre os quais a gestão de pessoas e a falta de um direcionamento estratégico referente a administração do recurso humano, além da descontinuidade administrativa frente à alternância de gestores e ainda, a escassez de tal recurso.

Os gestores enfrentam certo grau de dificuldade para implantação de estratégias administrativas, pois se deparam com equipes de servidores, muitas vezes descrentes com possibilidades de melhorias no ambiente de trabalho, sem focos em resultados e arraigadas à cômoda idéia da estabilidade. Assim, um ponto de crucial importância é a motivação, pois existem servidores que se engajaram prontamente e outros que, desde o início, não demonstraram comprometimento algum com o serviço público a que se propuseram.

Fator determinante ao sucesso ou fracasso de projetos estratégicos na área de pessoas é a liderança. Enquanto vê-se no setor privado alto investimento na capacitação dos gestores e indicadores objetivos de competências, no setor público os servidores que assumem cargos de liderança o fazem por força de concurso público, ou mediante nomeação, não estando geralmente imbuídos das competências gerenciais inerentes aos cargos de liderança, perdendo vantagem competitiva na administração do capital humano que dispõem, refletindo conseqüentemente na qualidade e efetividade dos serviços prestados. Muitos gestores públicos

respondem por seus cargos burocraticamente, sem a devida consciência que sua atribuição principal é a atenção aos colaboradores internos e externos.

A liderança é qualidade personalíssima, pois um indivíduo pode ser excelente servidor público, mas como gestor pode não lograr êxito no trabalho em equipe, tendo em vista que o desempenho da função implica na motivação de todos os envolvidos, o conhecimento do trabalho e as estratégias no desenvolvimento deste, o bom relacionamento, bom-senso e imparcialidade nas decisões e frente aos conflitos inerentes ao convívio interpessoal, o foco nos resultados e principalmente a valorização humana.

Há tendência de mudança no setor público, com relação a gestão de pessoas, mas a atenção na formação dos líderes e desenvolvimento nos mesmos das competências básicas necessárias para que sejam capazes de intervir no comportamento das pessoas, motivando e desafiando cada uma para a prestação de um serviço de qualidade ainda é tímida e carece de maior estímulo.

Percebe-se claramente que tanto no setor público como no privado, a gestão de pessoas, é uma arte, a arte de administrar conflitos e gerenciar pessoas, gerenciar um recurso valioso e por vezes escasso, sempre focando a responsabilidade de se fazer cada vez mais, com cada vez menos, cada vez melhor e com mais agilidade e eficácia.

## 6 ENFOQUE NO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE.

A administração pública, especificamente a administração do Judiciário catarinense, passa por um processo de modernização e adequação à realidade administrativa que se apresenta hodiernamente. Contudo, seu modelo de gestão, mescla características de vários estilos administrativos não sendo possível estabelecer um ao qual se amolde por completo, devido suas particularidades históricas, estruturais e culturais, além da obediência devida ao princípio da legalidade.

O que se percebe, de forma clara é a tendência à modernização, seja qual o enfoque que se tome. No entanto algumas considerações são necessárias.

Ao analisar-se a estrutura judiciária catarinense, percebe-se a diferença e a distância entre a administração das esferas de 1º. e 2º. graus.

A disparidade administrativa potencializa-se nas unidades (comarcas) pelas suas peculiaridades, já que cada comarca possui realidade única, seja pela localização física, influência cultural, mas principalmente pela diversidade de pessoas que nelas atuam e da função que desempenham.

Existem hoje, padrões de procedimentos internos estipulados pela administração para a racionalização do fluxo de trabalho e padronização deste, uma infra-estrutura física razoável, que constantemente é aperfeiçoada na busca de melhoria das condições de trabalho e na prestação de serviços, porém algumas distorções e lacunas ainda permanecem presentes.

As mudanças administrativas que se aplicam às empresas privadas, nem sempre podem ser implantadas e implementadas em organizações estatais, na velocidade e intensidade ideais, por todos e tantos pormenores (ou “pormenores”) que as envolvem, onde se encontram “o ideal idealíssimo, o ideal realizável e o processo de resultados” segundo Franciulli Netto (2004).

Em termos específicos de gestão de pessoas pode-se observar que o modelo em vigor, altamente hierarquizado, foca a contratação do indivíduo para o cargo, ao qual presta concurso público e assume suas funções, atrelando a este sua remuneração e desempenho.

Vê-se também que a relação sindical baseia-se em confrontos, fundamentados em divergências de interesses, oscilando o grau de dificuldade de diálogo e discussões em conformidade com a personalidade e conduta dos gestores administrativos.

Há algum grau de ênfase ao trabalho em grupo, mas a falta, ou pouca motivação e baixo nível de satisfação interna provoca o não comprometimento para trabalhos em equipe, cumulado-se a este ponto, as divergências internas dos grupos, dispersão de interesses individuais em detrimento dos interesses institucionais, descrédito quanto a subjetividade e precariedade das avaliações de desempenho e também da validade do período de estágio probatório, frente a casos de má conduta funcional e que geralmente não produzem responsabilização, repercutindo na moral interna e externa da instituição.

Outro ponto a ser comentado é a questão da liderança, ou melhor, a descontinuidade desta. Com a rotatividade nas esferas mais elevadas e nas diretorias, a insegurança e descomprometimento dos servidores tende a se tornar institucionalizado, refletindo no insucesso de alguns novos projetos e na própria prestação jurisdicional, seja pela forma de

ascensão aos cargos diretivos, seja pelo sistema burocrático de gestão, que ainda está presente e com domínio em algumas situações fáticas.

Não se tem dúvida que um problema grave da Administração Pública em geral é a falta de continuidade pelas naturais alternâncias de Administradores, porém no Tribunal de Justiça, tendo em vista um mandato de apenas dois anos, sem possibilidade de recondução, este problema se manifesta de forma ainda mais grave.

Se a administração é ruim, melhor que acabe logo, mas que não se imagine administrações ruins possam ainda existir no Tribunal de Justiça, pois com o atual sistema de Conselho de Administração e três vice-presidentes, certamente as decisões serão tomadas pelo colegiado, o que sugere, mais acertadas.

O temor é que, exatamente por ser pouco tempo, a administração não possa ser boa nunca. Os programas e o planejamento levam mais tempo que dois anos para sair da prancheta e tornarem-se efetivos.

Há que se levantar alguma crítica quanto ao modo de condução dos Diretores de Foro para as comarcas, tendo em vista que o Magistrado, nem sempre quer, e outras vezes nem sempre tem o preparo necessário para tal mister. Há que se considerar que estes são formados na área jurídica e de uma hora para outra se vêem transformados em Administradores Públicos com atribuições de gestão, tanto de recursos financeiros e materiais quanto se colocam frente à gestão de pessoas.

Acredita-se que este formato não pode ser harmônico com a moderna gestão de pessoas, pois se exige especialização, treinamento e reciclagem constante, o quê verdadeiramente não pode acontecer, acumulando-se as obrigações de prestação jurisdicional e Gestão Pública numa mesma pessoa. Conveniente, talvez, se rever tal modelo.

## 7 CONCLUSÃO

A gestão de pessoas, mais especificamente a gestão estratégica de pessoas é instrumento indispensável à nova administração, seja no setor privado ou público, posto que, os enfoques administrativos transformaram-se consideravelmente nas últimas décadas.

Os indivíduos deixam de ser considerados como meros funcionários e passam a integrar o rol de colaboradores das empresas, pois estas existem em função dos serviços prestados por aqueles. Os padrões administrativos voltam-se ao recurso humano como primordial ao desempenho e sucesso das instituições, tendo em vista que todos os demais recursos são operados por pessoas e que estas possuem competências que devem ser canalizadas e aproveitadas na busca dos objetivos da empresa e do próprio indivíduo, gerando vantagem competitiva e valor social.

O líder desempenha papel fundamental na administração deste recurso, porque dele depende o comprometimento e motivação dos seus colaboradores, bem como a devida avaliação do desempenho da equipe e seus membros, a delimitação de objetivos e metas e as estratégias a serem seguidas.

A estrutura e a cultura organizacional são fatores importantes na gestão de pessoas, pois delas resultam uma maior abertura para a implantação de novas estratégias, ou o engessamento em velhos paradigmas institucionais.

Quanto ao Poder Judiciário catarinense, especificamente, nota-se o paradoxo entre a busca da modernização da gestão administrativa e alguns paradigmas institucionais que envolvem a área de gestão de pessoas, ou seja, a forma de ingresso destas no quadro funcional, manutenção, ascensão e permanência, inclusive e principalmente em cargos diretivos, tendo em vista a necessidade de observância dos preceitos legais que regem sua estrutura e o funcionamento, além de sua cultura organizacional própria.

A diversidade de unidades jurisdicionais, peculiares em seu funcionamento e estrutura, dificulta a implantação de políticas gestoras adequadas à instituição como num todo, bem como a disparidade entre os níveis de 1º. e 2º. graus, a alternância de projetos e da cúpula diretiva, causam insegurança e descomprometimento do corpo funcional, acarretando baixa satisfação interna refletindo-se na qualidade da prestação jurisdicional.

A tendência reconhecida hoje é de uma nova gestão administrativa, com enfoque aos modernos preceitos administrativos, permeando os vários níveis hierárquicos, mas que ainda se confronta com a cultura institucional arraigada e atrelada ao antigo sistema burocrático.

A gestão de pessoas toma novos rumos, voltando-se aos servidores como partícipes ativos da instituição, mas longe de se comparar aos critérios utilizados pelas empresas privadas, mesmo que guardadas as devidas particularidades das instituições públicas. Tal afirmativa tem justificativa no fato de que, pessoas, independentemente da área de atuação,

são a força motora das organizações às quais pertencem, suas competências e potencialidades, se bem gerenciadas tornam-se vantagem competitiva e retornam sob forma de lucro ou qualidade do serviço prestado. *In casu*, o Poder Judiciário, segue a mesma lógica administrativa, pois se as políticas administrativas forem adequadas às necessidades da instituição, mas voltadas aos indivíduos que o compõe, o resultado poderá ser a satisfação interna e externa, refletida na qualidade e efetividade dos serviços judiciários.

Em suma, levando em consideração a diversidade de unidades jurisdicionais e o Tribunal de Justiça, não se pode entender que o modelo de gestão adotado seja o mesmo e único e que as estratégias vigentes sejam focadas no comprometimento dos indivíduos, por isso, entende-se que não existe um padrão de gestão único de fato, e o que atualmente apresenta-se está longe de ser considerado um ideal (idealíssimo) que provoque efetiva e eficazmente a realização da missão do Poder Judiciário, ou seja, a eficiência na prestação jurisdicional, focada na garantia da efetivação dos direitos e da cidadania.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Vladimir. **Os impactos causados pela implantação de um programa de controle de qualidade total (TQC) nas políticas de recursos humanos de uma organização: o caso Iochpe-Maxion S/A.** In <http://www.eps.ufsc.br/disserta/vlad/index/index.htm#i>. Acesso em 29 Set 2008. As 23:35 hrs.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de Pessoas nas Organizações Públicas:** livro didático/Dênia Falcão de Bittencourt; design institucional Lucésia Pereira. – Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

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

\_\_\_\_\_, **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

FRANCIULLI NETTO, Domingos. O ideal idealíssimo, o ideal realizável e o processo de resultados. Campinas: Millenium Editora, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WEIL, Pierre. **Relações Humanas na Família e no Trabalho**. 48. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.