

O TRABALHO EM EQUIPE NA ADMINISTRAÇÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Cláudia de Souza Barros Lacerda

Monografia de conclusão do curso MBA (TCC) de Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas/RJ, convênio com o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

**Rio de Janeiro
março de 2005**

SUMÁRIO

1 —	INTRODUÇÃO.....	3
2 —	A CIVILIZAÇÃO NA ERA DIGITAL.....	5
3 —	A REFORMA DO ESTADO E A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO FETJ.....	9
	3.1 O JUDICIÁRIO FLUMINENSE NA SOCIEDADE CONTEMPORANEA	
4 —	TRABALHO EM EQUIPE.....	15
	4.1 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....	15
	4.1.1 Teoria Clássica.....	15
	4.1.2 Teoria Humanística.....	16
	4.1.2.1 A origem da Teoria das Relações Humanas.....	19
	4.1.2.2 Conclusões da experiência em Hawthorne.....	20
	4.1.2.3 Conseqüências da Teoria das Relações Humanas.....	22
	4.1.2.4 O papel do líder na Escola Humanística.....	22
	4.1.2.5 Novas formas de comunicação.....	24
	4.1.2.6 Críticas à Teoria das Relações Humanas.....	26
	4.1.3 O Pensamento da Administração Contemporânea.....	27
	4.1.3.1 O papel do líder no contexto da administração contemporânea.....	28
	4.1.3.2 Como distinguir entre grupos e equipes?.....	30
	4.1.3.3 Conflitos interpessoal no grupo.....	32
	4.1.4 O Trabalho em Equipe e o Comprometimento do Serventuário com a Missão Institucional.....	34
	4.1.5 Trabalhos em Equipe em Desenvolvimento no TJERJ.....	34
5 —	CONCLUSÃO.....	38
	REFERÊNCIAS.....	40

1 — INTRODUÇÃO

O foco principal desta monografia é analisar as soluções que o trabalho em equipe é capaz de promover, no sentido de otimizar o desempenho das atividades administrativas do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ), beneficiando a sociedade, o serventuário e a sua própria imagem institucional, consoante as normas jurídicas pertinentes.

O TJERJ — pioneiro no âmbito do Judiciário brasileiro no movimento de renovação e rearticulação dos serviços prestados à população, graças à luta de seus administradores, sempre respaldados pela legislação em vigor — vem implantando um sistema de modernização de sua estrutura administrativa, no âmbito do gerenciamento público, dentro das linhas de pensamento conceituadas nos países na vanguarda mundial, interpretadas por diversos autores brasileiros e ensinadas pela Fundação Getúlio Vargas, no II Curso de Pós-graduação em Administração Judiciária, marco inicial desta dissertação.

Para tal, foram necessárias algumas modificações estruturais. A mais importante, a *Reforma Administrativa*, que vem sendo implantada no País através dos sucessivos governos, deu legitimidade ao Tribunal para reivindicar sua autonomia financeira. Antigo anseio dos juristas. A partir dessa autonomia, pôde viabilizar modificações no sentido de modernizar os serviços prestados à população.

Essa nova visão privilegia o enfoque dado pelo novo pensamento administrativo, que sugere a criação de grupos, como estratégia para atingir os objetivos de qualidade e eficiência, possibilitando ao mesmo tempo atender adequadamente à população, promover o crescimento individual do serventuário e

do grupo ao qual pertence, harmonizando, assim, o ambiente organizacional desse Tribunal.

Nessa diretriz este trabalho caminhou, organizando-se da seguinte forma:

No Capítulo 2, *A Civilização na Era Digital*, demonstra como através da História a sociedade contemporânea chegou ao estágio atual, e as modificações que estão sendo propostas para a nova ordem administrativa.

O Capítulo 3 aborda *A Reforma do Estado e a Evolução Histórica do Fundo Especial do TJERJ*, cuja existência possibilita a materialização da evolução que vem ocorrendo em suas estruturas administrativas.

O Capítulo 4, *Trabalho em Equipe*, analisa algumas das teorias administrativas surgidas nos séculos XIX e XX, no contexto das mudanças para o atual cenário mundial, e como TJERJ se posiciona neste panorama.

2 — A CIVILIZAÇÃO NA ERA DIGITAL

A humanidade está passando por uma nova revolução simbólica, ou a terceira revolução biotecnológica, caracterizada pelo controle do genoma das plantas e dos animais e do ecossistema. Esta foi antecedida pela segunda revolução biotecnológica — quando do surgimento da agricultura, da escrita e das cidades e dos estados; que, por sua vez, foi precedida pela primeira revolução biotecnológica — quando do domínio do fogo, dos grupos e dos clãs e do surgimento da linguagem.

O homem sempre sofreu influência de sua época, dos valores e costumes vigentes, aliados às forças físicas provenientes do seu espaço geográfico. Hoje, como nunca, é obrigado a interagir com uma sociedade em constante mutação. As mudanças são a regra e se verificam com a velocidade da luz. Assim, mudar, inovar, arriscar são ações preponderantes na realidade atual em suas diversas esferas política e socioeconômica.

Desse modo, para competir em igualdade, num mercado cada vez mais difícil, a empresa transforma-se em empresa digital. Usar a tecnologia digital representa um diferencial vantajoso e competitivo. Passar da era dos átomos para a dos chips é imprescindível. Ser digital torna-se imperativo no mundo dos negócios. Integrar-se à grande teia mundial digital significa adequar-se à realidade mundial contemporânea.

Assim, para o bem e para o mal a civilização está desembarcando na Era Pós-Industrial. Entre as esperanças e boas notícias, os especialistas e estudiosos apontam para a superação de velhas divisões, realçando o caráter plural e inovador de um novo *modus vivendi*. Às atividades meramente repetitivas e mecânicas se sucedem várias outras que espelham e antecipam um mundo mais humano, onde,

“daremos à máquina o que é só da máquina e devolveremos à vida o que é da vida.”

(Mumford, apud Gustavo, 2003, p. 1).

Diante desse cenário, a criatividade assumirá um papel decisivo no dia-a-dia, com importantes reflexos para as organizações.

O sociólogo italiano Domenico De Masi (2000), por exemplo, prevê uma importante função para o estético. Com certeza, o refinamento de novas tecnologias, permitindo a livre e direta intervenção humana — ou seja, a inserção da subjetividade criadora nas relações de produção. Não mais o homem-máquina.

Como refere Gustavo (2003), num mundo assim, a criatividade passa a ser decisiva e condicionante. As personalidades criativas terão lugar cativo em tal contexto, convocadas a transformarem matérias-primas, sejam estas serviços, produtos, informações, realidades.

O mundo *midiativo*, tão bem previsto por McLuhan (e hoje sacramentado por Manuel Castells) será plasmado, cada vez mais, por uma criatividade extensiva. Uma *poesis* (criação) difusa se expandirá pelo tecido social, lembrando a cada homem seu quinhão de criador.

O que parece apenas profecia, já se sabe que é uma realidade em vários níveis da sociedade informacional. Se, para esta, o conhecimento é a mola vital, nada mais razoável que a criatividade também ocupe um lugar nuclear. É praticamente uma evidência. Com certeza, a criatividade com seus valores e mecanismos – imaginação, fusão, associação, adaptação, transposição, inovação e tantos outros — terá muito a nos dizer. Com sua sociedade, as novas tecnologias poderão florescer para além das obviedades bem comportadas que se esperam de sistemas e máquinas (p. 1).

Em 1962, McLuhan afirmava que a era inaugurada por Gutenberg¹ teria poucas chances de sobreviver numa aldeia global que então se constituía, movida pela força das imagens e das telecomunicações.

¹ A era inaugurada por Gutenberg, com a criação da prensa manual (1457), iniciava a era que seria conhecida séculos depois como “modernidade”. Nascia, a partir daí, o livro, o leitor, a preocupação com a alfabetização, o desejo de aprender e uma nova fase da história da humanidade. O mundo não seria mais o mesmo depois de Gutenberg. (ROMAN, 2002).

Quando McLuhan delineou a sua concepção, na década de 60, a Internet ainda não existia. Hoje, é possível participar de tribos virtuais e compartilhar idéias via Internet, ignorando fronteiras geográficas. As redes estão se espalhando pelo mundo, criando novas formas de comunicação, promovendo mudanças nas relações e alinhando um novo tecido social. O homem tipográfico foi substituído pelo homem digital.

Graças a esse processo de retribalização digital, as possibilidades de interação comunicacional se ampliaram em uma dimensão nunca antes pensada pelo homem. A telemática (telecomunicação mais informática) nos tornou vizinhos do mundo. (ROMAN, 2002, p. 34),

Como visto em Roman (2002, p. 34), a integração em redes tornou-se a chave da flexibilidade organizacional e do desempenho empresarial, pois possibilitou interligar toda a cadeia de valor: organizações, trabalhadores, fornecedores e consumidores, ajudando as organizações a superarem problemas de coordenação e controle.

Quanto maior o número de níveis hierárquicos, pior a qualidade da comunicação em uma organização. Graças às redes informatizadas de comunicação, as mensagens contornam as disposições hierárquicas, mostrando a obsolescência de modelos organizacionais recheados de instâncias repassadoras da informação. O *e-mail* facilita a transmissão de mensagens, diretamente da administração superior das empresas aos trabalhadores de sua base produtiva e vice-versa. O correio eletrônico, portanto, questiona a linearidade unidirecional do fluxo informacional, modelo que interessa às estruturas rigidamente hierarquizadas, tributárias à cultura gutenberguiana (ROMAN, 2002, p. 34).

Desse modo, a rapidez galopante das transformações pode ser observada no dia-a-dia das organizações públicas e privadas, levando à conclusão que a disponibilidade e a estrutura dos novos meios de comunicação provocam profundas alterações no modo como os indivíduos vivem em sociedade.

As limitações do antigo modelo provocaram o surgimento de um novo conceito organizacional. Teorias administrativas vêm sendo criadas e aperfeiçoadas, de modo a se obter um alto padrão de qualidade e eficiência, que consiste em substituir o trabalho individual, em partes e seqüencial, por trabalho em equipe, haja vista que, no passado, a empresa ou organização baseava-se nos princípios da divisão do trabalho e na sua supervisão.

Lanna (2004, p. 1) concorda com esse pensamento e observa: “Acredito na força do reconhecimento e valorização do trabalho conjunto para a conquista de resultados”.

Essa autora destaca um aspecto fundamental para a renovação do setor público:

Todo trabalho é desenvolvido em cadeia. É importante valorizar a ponta, o meio e a base responsável pela produção. Essa regra funciona para o setor privado e, especialmente, para o setor público. Até porque só numa relação neste patamar é possível compreender a importância do trabalho em grupo e, conseqüentemente, ter uma dimensão maior da importância da coletividade, o objetivo final do Estado (LANNA, 2004, p. 1).

3 — A REFORMA DO ESTADO E A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO FETJ

O Brasil adota como regime político o Presidencialismo, em que a chefia do governo cabe ao presidente da República, mantendo-se a independência e a harmonia dos três poderes — Executivo, Legislativo e Judiciário (FERREIRA, 1999).

O Poder Judiciário atua através de seus órgãos colegiados ou monocráticos, interpretando e aplicando as leis com o objetivo de solucionar os conflitos que surjam entre os cidadãos, empresas e instituições, garantindo-lhes os direitos preconizados na Constituição da República.

No Brasil, a idéia de uma administração pública gerencial é antiga; tendo, nos anos 30, iniciado a sua primeira reforma administrativa. Porém a primeira reforma administrativa gerencial brasileira deu-se através do Decreto-lei nº 200, de 1967, na tentativa de superar a rigidez burocrática da administração existente.

O Decreto-Lei nº 200/67 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, consagrando e racionalizando uma situação que já se delineava na prática. Foram instituídos os princípios de racionalidade administrativa, o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle de resultados. Porém, essa tentativa de reforma administrativa gerencial fracassou diante da crise política do regime militar, agravada pela burocracia estatal.

A partir de 1987, a crise fiscal e a crise no modo de intervenção do Estado na economia e na sociedade começaram a ser planificadas, era preciso recuperar a poupança pública, dotar o Estado de novas formas de intervenção em que a competição tivesse um papel importante, com a montagem de uma administração

não apenas profissional, mas também orientada para o atendimento eficiente das demandas sociais.

A Constituição de 1988, art. 99, garantiu ao Poder Judiciário a autonomia financeira e administrativa para melhor desempenho de suas funções. Consoante esse preceito, em 22 de janeiro de 1996, através da Lei Estadual nº 2524, foi criado o Fundo Especial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, que viabilizou sua independência financeira do Poder Executivo, no tocante a despesas de custeio e capital.

Tal dispositivo permitiu a esse Tribunal iniciar a administração de recursos oriundos do recolhimento de custas e emolumentos judiciais no Estado do Rio de Janeiro, entre outras receitas, e adequá-lo às novas exigências de funcionalidade.

Até então, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro vivenciava uma situação de falta dos recursos necessários, inclusive à própria prestação jurisdicional, em consequência do reflexo da crise que vivia o país, conforme ensina o ex-ministro Bresser-Pereira (2003, p. 17):

No Brasil, a percepção da natureza da crise e, em seguida, da necessidade imperiosa de reformar o Estado ocorreu de forma acidentada e contraditória, em meio ao desenrolar da própria crise. Entre 1979 e 1994 o Brasil viveu um período de estagnação da renda *per capita* e de alta inflação sem precedentes. Em 1994, finalmente, estabilizaram-se os preços através do Plano Real, criando-se as condições para a retomada do crescimento. A causa fundamental da crise econômica foi a crise do Estado – uma crise que ainda não está plenamente superada, apesar de todas as reformas já realizadas. Crise que se desencadeou em 1979, com o segundo choque do petróleo. Crise que se caracteriza pela perda da capacidade do Estado de coordenar o sistema econômico de forma complementar ao mercado. Crise que se define como fiscal, como uma crise do modo de intervenção do Estado, como uma crise de forma burocrática pela qual o Estado é administrado, e, em primeiro momento, também uma crise política.

Diante de tal quadro, o Estado Brasileiro teve de buscar a reforma do aparelho estatal que se mostrava ineficiente para responder às demandas internas e,

principalmente, as externas, tornando a eficiência um novo princípio constitucional que justificava a ruptura com o velho sistema.

A reforma administrativa trazida pela Emenda Constitucional nº 19/98, alterou profundamente a substância da Administração Pública Brasileira, por trazer em seu bojo a promessa de tornar a máquina estatal mais eficiente, tendo como objetivo primordial transitar de uma administração pública burocrática, lenta e ineficiente para uma administração pública gerencial, descentralizada, voltada ao atendimento eficiente dos cidadãos, desviando-se do modelo social criado pelo constituinte originário para um de conotações liberais, inspiradas em contornos da iniciativa privada.

Entre os princípios constitucionais emanados dessa Emenda estão os da eficiência, legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

A eficiência, princípio jurídico da Administração Pública, junto aos demais princípios constitucionais do regime jurídico-administrativo, dispostos no artigo 37 *caput* da Constituição da República de 1988, impõe o dever da competente administração pública; com a obrigação de ser diligente e criteriosa na busca da qualidade no atendimento à população, consagrado em lei.

Esse princípio determinou à Administração Pública a busca do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz e sempre focado na qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários à aplicação dos recursos públicos, evitando desperdícios e garantindo maior rentabilidade.

O princípio da legalidade determina que o administrador público só pode atuar nos limites estabelecidos em lei. Sendo vedados aos atos administrativos de

qualquer espécie proibir ou impor comportamento a terceiro, se ato legislativo não fornecer, em dimensão jurídica, amparo a essa pretensão.

O princípio da impessoalidade na Administração Pública determina que os seus atos, realizados ou delegados, devem ser sempre imputados a ente ou órgão em nome do qual se realizam, e ainda destinados genericamente à coletividade, sem consideração, privilegiando ou impondo situações restritivas às características pessoais daqueles a quem se dirija.

Por força do princípio da moralidade, ao administrador público não bastará cumprir os estritos termos da lei. É necessário que seus atos estejam verdadeiramente adequados à moralidade administrativa, aos padrões éticos de conduta orientando e balizando suas realizações, sob pena de serem considerados nulos para todos os fins de direito.

O princípio da publicidade exige que a Administração Pública preste contas de todos os seus atos, contratos e procedimentos.

[...] deve manter plena transparência de seus comportamentos, exceto nas hipóteses em que o impedir o interesse público, nos casos extremos de segurança nacional ou em situações em que a divulgação prévia possa eliminar a viabilização de medidas justificáveis.

Diante dessa nova visão administrativa gerencial do Estado, e da busca da eficiência inserida pela E.C. nº 19/98, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro publicou o Ato Executivo Conjunto nº 08 de 03/02/99, impondo restrições às despesas do Tribunal, entendendo que a eficiência na gestão pressupõe também luta contra o desperdício, procedimentos administrativos equivocados, entre outros, a fim de atender à demanda da população pelos serviços judiciários de qualidade.

Atualmente o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro vive momentos de grandes transformações. Desde a promulgação da Lei nº 2524/96 de 22/01/1996

— que transferiu a arrecadação das receitas relativas às custas judiciais, emolumentos e outras fontes de receitas menos expressivas, e posteriormente da Lei nº 3217/99 de 27/05/1999, que transferiu significativas receitas relativas à taxa judiciária e os 20% (vinte por cento) incidentes sobre todos os atos extrajudiciais, do Tesouro Estadual do Rio de Janeiro para o Fundo Especial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (FETJ) — o Poder Judiciário Fluminense atingiu sua autonomia financeira, cumprindo assim, de forma vanguardista, o preceito constitucional da autonomia administrativa e financeira.

3.1 O JUDICIÁRIO FLUMINENSE NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Diante do novo cenário, a administração do TJERJ vem priorizando a substituição do modelo de administração burocrática pelo da administração pública gerencial.

Como ensinado por Teixeira & Oliveira, no “II Curso de Pós-graduação em Administração Judiciária”, da FGV (2003, p. 66):

O modelo de administração pública gerencial tem como foco o interesse no cidadão — cliente dos serviços prestados — e sua adoção requer dentre outras condições: novas formas organizacionais, com concepção sistêmica, com menor número de níveis hierárquicos, com ênfase no trabalho em equipe, com maior independência entre unidades estruturais; com formulação clara da missão, das estratégias e da orientação para resultados da Organização; disseminação ampla de conhecimento e informações; e atuação interdisciplinar de seus talentos.

Cremasco & Cremasco (2004, p. 1) salientam que

Há vantagens e desvantagens de se trabalhar em equipe, tais como: as equipes têm mais fontes de informação (vantagem); alguém pode dominar a discussão ou sobrecarregar-se de tarefas (desvantagens). As desvantagens podem e devem ser sanadas para não comprometer algo maior: o bem-comum.

De acordo ainda com os autores acima, pode-se verificar que:

Existe uma confusão generalizada entre trabalho em equipe e em grupo. A diferença básica é que no primeiro existe a definição da atuação de cada componente, enquanto no segundo, há um corporativismo acentuado. Enquanto no primeiro reina a importância da multidisciplinaridade, no segundo, é a clonagem. Ou seja, os membros da equipe, em tese, são escolhidos por sua habilidade e competência; já no grupo, os membros são aceitos muito mais por afinidades pessoais (CREMASCO & CREMASCO, 2004, p. 1).

Coadunando com o pensamento acima, Moscovici (2003) esclarece que se pode considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos.

As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente no seu próprio crescimento (MOSCOVICI, 2003, p. 5).

Para Teixeira e Oliveira (2003, p. 66)

Esse tipo de gerência administrativa requer nova abordagem da Gestão de Pessoas, deixando de considerá-las como um aglomerado de funções estanques, com preponderância da especialização e eficiência das tarefas numa perspectiva unidisciplinar, um equívoco que ainda prevalece na sua concepção e prática, sobretudo na administração pública. Ao revés, a Gestão de Pessoas deve ser concebida, vista e praticada como um sistema integrado que privilegie o desenvolvimento e a ampliação das competências; o desempenho eficiente e eficaz dos empregados — quaisquer que sejam os seus regimes jurídicos; e sua atuação efetiva como construtores e sustentadores dos resultados organizacionais.

No capítulo 4 desta dissertação serão abordadas metodologias gerenciais, pautadas na visão de diversos autores sobre a moderna Gestão de Pessoas no mundo do trabalho contemporâneo em transição.

4 — TRABALHO EM EQUIPE

4.1 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

4.1.1 Teoria Clássica

A partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e a sua posterior aplicação à produção, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, num lapso de aproximadamente um século, foram maiores do que as mudanças havidas no milênio anterior. É o período chamado de Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra e rapidamente se alastrou por todo o mundo civilizado.

O estudo das novas formas de trabalho impostas pela Revolução Industrial, em particular as propostas de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), envereda por um dos caminhos através dos quais a elite constituiu sua dominação sobre as classes trabalhadoras e sobre toda a sociedade: o taylorismo – método de racionalizar a produção, de possibilitar o aumento da produtividade do trabalho "economizando tempo", suprimindo gestos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo. Taylor aperfeiçoou a divisão social do trabalho introduzida pelo sistema de fábrica, assegurando definitivamente o controle do tempo do trabalhador.

Para Taylor, o operário não tinha capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente o seu trabalho e estabelecer racionalmente qual o método ou processo mais eficiente. Geralmente, o supervisor comum deixava ao arbítrio de cada operário a escolha do método ou processo para executar seu trabalho, para

encorajar sua iniciativa. Porém, com a Administração Científica ocorre uma repartição de responsabilidade: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo minucioso do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção), e o trabalhador fica com a execução do trabalho, pura e simplesmente. (OLIVEIRA, 2004).

Em que pese as propostas de Taylor terem sido orientadas para a produção mecânica em massa, elas geraram os modelos de organização da produção hoje em dia adotados pela quase totalidade das empresas manufatureiras. Este fato, entretanto, não chegou a sensibilizar outros setores, especialmente o de serviços.

Há inegáveis inovações organizacionais na gestão e na produtividade dos métodos de produção (física ou intelectual), mas elas exigem, paralelamente, mudanças de paradigmas para acabar com a dicotomia entre *pensar* e *fazer*, fato que só começa a se esboçar com a automação microeletrônica dos anos 80, quando o computador entra na produção e delinea-se um novo espaço (OLIVEIRA, 2004).

4.1.2 Teoria Humanística

As conclusões da Experiência de Hawthorne, nos Estados Unidos, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, põem em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

A Teoria das Relações Humanas (também denominada Escola Humanística) surgiu nos Estados Unidos, como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

A Teoria Clássica pretendeu desenvolver uma nova filosofia empresarial, uma civilização industrial, na qual a tecnologia e o método de trabalho constituem as mais importantes preocupações do administrador.

Todavia, apesar da hegemonia da Teoria Clássica e do fato de esta não ser questionada por nenhuma outra teoria administrativa importante durante as quatro primeiras décadas do século passado, os seus princípios nem sempre foram pacificamente aceitos, principalmente pelos trabalhadores e sindicatos americanos.

Num país eminentemente democrático, como os Estados Unidos, os trabalhadores e seus sindicatos passaram a visualizar e interpretar a Administração Científica como um meio sofisticado de exploração dos empregados a favor dos interesses patronais. Na verdade, já havia pesquisas que lançavam os primeiros alertas à autocracia do sistema de Taylor. Verificou-se que a Administração se baseava em princípios inadequados ao estilo de vida americano.

Na concepção de Peter Drucker, (apud NÓBREGA, 1997, p. 5), "Taylor foi o mais importante e injustiçado intelectual americano do século XX". Nóbrega (1997) explica que:

O taylorismo sempre teve um componente paradoxal. Ninguém proferia, hoje, a aplicação literal de seus princípios como solução para os impasses do mundo complexo e plural do século XX. Todos sabemos que temos de superá-los, só não sabemos o que colocar no lugar (p. 5).

Tentando reagir ao tradicionalismo da organização científica do trabalho, que considerava o homem de um ponto de vista atomístico e simplista, como apêndice da máquina ou mero ocupante de um cargo na hierarquia, surgiu, nos anos 20, a partir das experiências de Elton Mayo, a Escola das Relações Humanas.

A nova teoria deu ênfase ao homem e ao clima psicológico de trabalho, enfatizando a necessidade do trabalhador pertencer a um grupo. Considerou

principalmente as expectativas dos trabalhadores, a organização e liderança informais e a rede não convencional de comunicações.

As estruturas organizacionais complexas e centralizadas foram criadas em uma época de desenvolvimento industrial caracterizada pela estabilidade e por tecnologias mais primitivas. Centralizava-se quase tudo em nome da economia de escala, da produção em massa e da eficiência operacional. Criavam-se níveis hierárquicos múltiplos, inclusive para controlar o próprio sistema, o que viria a ocasionar complexidade e inércia.

As condições ambientais contemporâneas de grandes mutações tornam essas estruturas complexas e centralizadas, altamente perniciosas e destruidoras da qualidade e da eficiência empresarial. Por essa razão é que, em toda a construção da flexibilidade organizacional, a descentralização surge como elemento primordial. Na perspectiva moderna, no entanto, a descentralização é preconizada através da estrutura modular ou celular.

As idéias de descentralização por módulos são também decorrência direta da estruturação por equipes. Os modelos sistêmicos e orgânicos já adiantavam algumas das dimensões de descentralização e de unidades administrativas por grupo. Eficiência, inovação e sobrevivência organizacional já haviam sido ressaltadas como produtos da iniciativa e do poder localizado em subunidades.

Como visto em Motta (2001, p.127), “só os modelos contemporâneos, no entanto, tratam os grupos como equipes autônomas, visualizando hierarquia menos rígida e fronteiras de autoridade mais ambíguas”.

As propostas mais recentes aceitam uma perspectiva mais pluralista do poder organizacional.

A estrutura modular cria a imagem de uma empresa constituída por um conjunto de pequenas organizações. Na visão sistêmica, sempre é possível identificar unidades ou subsistemas de acordo com critérios de diferenciação e interdependência.

Estruturada como um grande conjunto de módulos ou de pequenas unidades autônomas, dotadas de grande poder de decisão e com capacidade de auto-organização.

A idéia de modulismo permite o máximo de auto-organização setorial. Retirando-se as limitações burocráticas extensivas, próprias e inerentes às grandes organizações, pode-se desenvolver a autogerência setorial e local, ganhando a organização maior flexibilidade para adaptação às adversidades e ambigüidades de ambiência.

Quando se estrutura a organização por unidades independentes e autogestionárias, a autoridade e a responsabilidade localizadas (aliadas ao amplo compartilhamento de informações) atraem o poder para baixo, criando grande capacidade de decisão e ação. Descentralizar significa colocar a decisão o mais próximo possível da clientela e do local da ação, onde existam todas as informações necessárias à decisão (PETERS, apud MOTTA, 2001, p. 126-127).

Nessa concepção, propõe-se a transferência de maior número possível de decisões para as unidades setoriais, com o objetivo de acelerar o processo decisório, reduzir custos e tornar as decisões mais adequadas às demandas da clientela e da comunidade.

4.1.2.1 A origem da Teoria das Relações Humanas

A Teoria Humanística originou-se:

1. da necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Neste sentido, a Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para uma democratização dos conceitos administrativos;

2. do desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial. Realmente, as ciências humanas, gradativamente, vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica;

3. das idéias da filosofia pragmática (de John Dewey) e da Psicologia Dinâmica (de Kurt Lewin) capitais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é considerado o fundador da escola. Dewey, indiretamente, e Lewin, mais diretamente, também contribuíram enormemente para a sua concepção. Também a sociologia de Pareto foi fundamental, apesar de nenhum dos autores do movimento inicial ter tido contato direto com a sua obra, mas apenas com o seu maior divulgador na época, nos Estados Unidos;

4. das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo (OLIVEIRA, 2004, p. 1-3).

4.1.2.2 Conclusões da experiência em Hawthorne

A experiência em Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas que veio a se formar logo em seguida. Destaca-se a seguir as principais conclusões:

1. *O nível de produção é resultante da integração social e não da capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. É a capacidade social do trabalhador que estabelece seu nível de competência e de eficiência. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior a sua disposição de produzir;*

2. *O comportamento social dos empregados* se apóiam totalmente no grupo. Os trabalhadores não reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros do grupo. O grupo é que define a quota de produção. O grupo pune o indivíduo que sai das normas do grupo;

3. *Grupos informais*. Os pesquisadores de Hawthorne concentravam suas pesquisas sobre os aspectos informais da organização. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais. Esses grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas. Delineou-se com essa teoria o conceito de organização informal;

4. *As relações humanas* são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e se mantêm numa constante interação social. As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos;

Os indivíduos têm personalidades diferenciadas e interagem entre si. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados;

5. *A importância do conteúdo do cargo*. A maior especialização e portanto a maior fragmentação do trabalho não é a forma mais eficiente de atuar. Mayo e seus colaboradores verificaram que a extrema especialização defendida pela Teoria Clássica não cria necessariamente a organização mais eficiente. Foi observado que os trabalhadores trocavam de posição para variar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas eram negativas na produção, mas elevava o moral do grupo;

6. *Ênfase nos aspectos emocionais.* Os elementos emocionais, não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer atenção especial por parte de quase todos os principais pensadores da Teoria das Relações Humanas (OLIVEIRA, 2004, p. 5).

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como uma máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: (OLIVEIRA, 2004, p. 6).

4.1.2.3 Conseqüências da Teoria das Relações Humanas

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo. Fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os princípios clássicos passam a ser duramente contestados. O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo na pauta da administração empresarial. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo completamente diferente, pois o *homoeconomicus* cede lugar ao homem social. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas.

4.1.2.4 O papel do líder na Escola Humanística

A Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações. Com a Teoria das Relações Humanas, passou-se a constatar a enorme influência da

liderança informal sobre o comportamento das pessoas. A experiência de Hawthorne teve entre outros méritos o de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e que mantinham estrito controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os trabalhadores a atuar como um grupo social coeso e integrado.

No contexto da Teoria das Relações Humanas, a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

A liderança constitui um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos cinquenta anos. As teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grandes grupos: *teorias de traços da personalidade*; *teorias sobre estilos de liderança* e *teorias situacionais da liderança*.

Teoria de traços de personalidade são as mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica da personalidade. Segundo essa teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade através das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. A teoria dos traços parte do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais.

A teoria sobre estilos de liderança estuda a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação ao seu subordinado, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Refere-se àquilo que o líder faz, o seu estilo de comportamento para liderar. Há três estilos de liderança: *autocrática*, *democrática* e *liberal*.

Na *autocrática* a ênfase é centrada no líder. O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina providências e as técnicas para execução das tarefas.

Na *democrática* a ênfase é no líder e nos subordinados. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo.

Na *liberal* a ênfase é nos subordinados. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Teorias situacionais da liderança. São as teorias que procuram explicar a liderança dentro de um contexto bem mais amplo do que as teorias anteriormente apresentadas. Partem do princípio de que não existe um único estilo ou características de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados. As teorias situacionais são mais atrativas ao gerente, uma vez que aumentam as suas opções e suas possibilidade de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança, ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação. Para esta teoria o verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas (OLIVEIRA, 2004, p. 6-9).

4.1.2.5 Novas formas de comunicação

Com o desenrolar das conseqüências da Experiência de Hawthorne e das experiências sobre liderança, os pesquisadores passaram a concentrar a sua atenção nas oportunidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e notar os

problemas das comunicações entre grupos de empresas. Passou-se a identificar a necessidade de elevar a competência dos administradores através do trato interpessoal, no sentido de adquirirem condições de enfrentar com eficiência os complexos problemas de comunicação, bem como adquirir confiança e franqueza no relacionamento humano.

Nesse sentido, a Teoria das Relações Humanas criou uma pressão sensível sobre a Administração, no sentido de modificar as habituais maneiras de dirigir as organizações. O enfoque das relações humanas compeliu os administradores a:

- a) assegurar a participação dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa;
- b) incentivar maior franqueza e confiança entre os indivíduos e os grupos nas empresas.

Nessa teoria, verifica-se que a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais:

- 1) Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas;
- 2) Proporcionar as atitudes necessárias que promovam motivação, cooperação e satisfação no cargo.

Assim, vê-se que a comunicação é importante no relacionamento entre as posições e no conhecimento e na explicação aos subordinados das razões das orientações tomadas.

Segundo a Escola Humanística, os grupos podem participar do processo de mudança em pelo menos três perspectivas diferentes:

O grupo como instrumento de mudança — nesta perspectiva, o grupo aparece como fonte de influência sobre seus membros. Os esforços para mudar o comportamento podem encontrar apoio ou resistência do grupo sobre os seus membros.

O grupo como meta de mudança — por este ângulo, para mudar o comportamento de indivíduos, pode-se tornar necessário mudar os padrões do grupo, seu estilo e liderança, seu ambiente emotivo etc. Muito embora a finalidade possa ser a mudança do comportamento de indivíduos, o grupo torna-se a meta da mudança.

O grupo como agente de mudança — certas mudanças de comportamento podem ser provocadas somente através de esforços organizacionais de grupos que atuem como agentes de mudanças (OLIVEIRA, 2004, p. 10).

4.1.2.6 Críticas à Teoria das Relações Humanas

Após o domínio da Teoria das Relações Humanas por mais de uma década, ao final dos anos 50, passou a ser intensamente criticada, a tal ponto que suas concepções foram revistas e alteradas. As principais críticas a essa Teoria foram: a oposição cerrada à Teoria Clássica; inadequada visualização dos problemas das relações industriais; concepção ingênua e romântica do trabalhador; limitação do campo experimental; parcialidade das conclusões; ênfase nos grupos informais e enfoque manipulativo das relações humanas.

Segundo Proença (1993 apud UFSC, EPS, 2004),

A Escola das Relações Humanas desenvolve uma abordagem mecanista, a exemplo de Taylor que considerava o homem uma engrenagem da organização. Mas com ela, é o grupo que se torna a engrenagem essencial do funcionamento dos sistemas. É possível conhecer cientificamente seus mecanismos para agir em um sentido favorável à produção. Considerava o

indivíduo e o grupo como um elemento de um conjunto, que precisaria ser conhecido, mas ao qual não era conferido nenhum tipo de decisão.

Noulin (1992, apud UFSC, EPS, 2004), salienta que estas mudanças referem-se ao aumento das vantagens materiais: melhorias das condições físicas do trabalho, aumento do número de pausas, direito de falar durante o trabalho, redução dos horários e sobre a função da hierarquia como estimuladora. Desta forma, as mudanças foram encaradas mais como uma compensação ou complemento do que como uma contradição ao taylorismo.

Assim, percebe-se que o aprimoramento das diversas teorias tem norteado os modernos pensadores da administração empresarial. Entre eles Peter Drucker, Kouzes e Posner, Paulo Roberto Motta, Gilnei Mourão Teixeira, Gercina Alves de Oliveira e Fela Moscovici entre outros, que embasam o referencial teórico desta monografia.

4.1.3 O Pensamento da Administração Contemporânea

Na concepção de Moscovici (2003), o incentivo ao individualismo radical e exacerbado tem levado ao caos, e até à degradação, empresas de todos os portes; e ao estresse, ao alcoolismo e às drogas, muitas vezes com conseqüências irreversíveis, funcionários competentes e capazes. Desse modo, teorias que sustentam e se preocupam com a importância do trabalho em “equipes” (subentendendo-se o conceito bem mais avançado que o de “grupo”) devem ser vistas com renovada atenção.

Segundo essa autora, a prática tem comprovado que uma coisa é encontrar várias pessoas juntas trabalhando, cada uma por si, ao mesmo tempo e no mesmo local; outra, é deparar-se com várias pessoas trabalhando juntas, num mesmo projeto, para um mesmo objetivo. Esta é uma equipe. Aliar o desejo de realização do

indivíduo (profissional e pessoal) à vontade de buscar o objetivo comum é a meta. Só assim o talento de cada um poderá ser melhor aproveitado, ou seja, multiplicado. Ao se formarem equipes verdadeiras na organização, esta se encontrará mais do que nunca no caminho para otimizar o seu desempenho.

Motta (2001, p. 124) ensina que a atual estrutura organizacional por equipes caracteriza-se pela flexibilidade em relação à definição de tarefas. A organização continua a ter um predelineamento, porém não mais em função exclusiva da especialização do trabalho, mas prioritariamente na visão de equipes. Padrões organizacionais de diferenciação e de especialização de tarefas emergem naturalmente da atividade grupal e não impostos por predelineamento burocrático.

Continuando esse pensamento, Motta (2001, p. 118) afirma que:

A hierarquia como fator causador da eficiência administrativa, sempre foi contestada na literatura administrativa, sobretudo após o movimento das relações humanas na década de 30. Apesar das contestações, permaneceu como o elemento mais utilizado e determinante da estrutura organizacional. Somente com a introdução de novas idéias na solução de conflitos e da gestão participativa é que começaram a vislumbrar alternativas aos padrões clássicos de hierarquização de autoridade e responsabilidade.

Nesse panorama, "a equipe surge como um conceito mais fluido e não-burocrático e mais adaptável às condições mutantes da organização contemporânea" (MOTTA, 2001, p. 118).

4.1.3.1 O papel do líder no contexto da administração contemporânea

Na concepção de Moscovici, é fundamental para a formação de uma equipe a reavaliação do que é gerenciamento. Segundo essa autora, em termos de produtividade e qualidade total da empresa, o perfil desejado para o novo gerente é aquele que deve aprender a expor-se em pé de igualdade com os seus funcionários,

inclusive na realização de tarefas, ainda que mantendo a função formal dentro da equipe.

A maioria dos especialistas indica, nos mais recentes livros de administração e gerência, que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Grupos existem em todas as organizações, equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com freqüência.

Este pensamento encontra acolhida em Smith (In: DUCKER, p. 203), quando observa que na organização do século XXI, todos os líderes precisam aprender a seguir para liderar com sucesso. Profundas e contínuas mudanças tecnológicas, demográficas, governamentais e econômicas tornaram obsoleto o líder onisciente. Os líderes devem continuar a determinar a direção, tomar decisões e fazer escolhas difíceis, e incentivar o comprometimento de seus seguidores.

Líderes em todos os níveis e situações devem prestar atenção a situações onde a melhor opção seja seguir — não porque a hierarquia exija que “obedeçam”, mas porque o desempenho requer que confiem nos recursos e nas percepções dos outros.

[...] Na complexa e interdependente realidade que agora vivemos, nosso interesse próprio — na verdade a nossa sobrevivência — exige que nos tornemos tão adeptos de seguir os outros quanto somos de desejar que eles nos sigam.

Nosso interesse próprio impõe que aprendamos a realidade “tanto/como” existentes nos atos de seguir e liderar. Isto começa por abandonar uma referência posicional à questão de quem são os seguidores e quem são os líderes. A posição foi um mecanismo poderoso para as organizações que dependiam das pessoas como engrenagens. Mas as atuais organizações requerem redes rápidas e flexíveis de pessoas compromissadas e autônomas, não robôs humanos que colaboram com a eficiência de dentes da engrenagem para as máquinas organizacionais. Hoje em dia, os desafios do desempenho — e não o cargo — devem determinar quando você deve seguir e quando deve liderar. (SMITH, in: DRUCKER, 2003, p. 208).

Smith (in: DRUCKER, p. 208) enfatiza que hoje em dia poucos indivíduos precisam ser persuadidos quanto às contribuições que devem dar como líderes. No século XXI, seguir, entretanto, representa um dilema mais complexo: as pessoas de

uma organização não serão bem-sucedidas se continuarem a se dividir mecanicamente em líderes e seguidores; ao contrário,

As pessoas devem encontrar oportunidade, colaboração e dignidade em todos os momentos e em ambas as funções. Para isso teremos que deixar de lado qualquer associação desagradável com o ato de seguir e substituí-la por significados sadios voltados para o desempenho.

[...] Precisamos elaborar uma cultura organizacional diferente, que pratique e celebre de forma consciente tanto as habilidades de seguir como as de liderar todo o seu pessoal. Nesta cultura, as pessoas não são “bens”. São colaborações continuamente mutáveis, de pessoas que fazem acontecer o desempenho e a mudança. Nessas colaborações, as pessoas irão seguir e liderar para sempre uns aos outros, na combinação mais conveniente para a tarefa em questão, e depois se reorganizarão com diferentes seguidores e líderes para a tarefa seguinte (SMITH, in: DRUCKER, p. 210-211).

4.1.3.2 Como distinguir entre grupos e equipes?

A diferença está na gradação de atributos ou em características diversificadas?

Um grupo chegará a ser uma equipe de forma natural ou precisará de recursos específicos para provocar essa metamorfose? Segundo Moscovici, não é fácil estabelecer parâmetros precisos, pois a equipe é um grupo com funcionamento qualificado.

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende os seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Esse processo de auto-exame e avaliação é contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação, prática/implementação, resolução dos problemas e avaliação (MOSCOVICI, 2003, p. 5-6).

Para Motta (2001, p. 124-125) a equipe possui como principais características:

- (1) *sistema social comum* — as pessoas não são vistas prioritariamente como indivíduos isolados, mas como membros cooperadores de atividade comum;**

- (2) *polivalência funcional* — as pessoas desempenham vários papéis e funções;
- (3) *autonomia relativa de auto-organização* — possibilidade de estabelecimento de padrões internos de gestão nos limites das diretrizes gerais comuns;
- (4) *espaço para a criatividade* — possibilidades de desenvolvimento de modos próprios e variados de execução das tarefas;
- (5) *sentido de filiação* — as pessoas desenvolvem o sentimento de pertencer a um grupo com identidade própria e compromissos comuns;
- (6) *idéias claras sobre o desenvolvimento da equipe* — critérios de êxito e visão de futuro.

A estruturação por equipe se fundamenta no reconhecimento de potenciais individuais e coletivos e na adesão grupal, pela possibilidade real de uso das habilidades individuais, consideram-se as habilidades, talentos e interesses individuais na própria distribuição do trabalho.

Habilidades e interesses individuais são considerados e utilizados na própria distribuição do trabalho. Esta é feita continuamente, comparando-se as novas necessidades com as habilidades existentes e com as que precisam ser adicionadas, mas sempre avaliadas em decisões grupais (MOTTA, 2001, p. 125).

Valoriza-se a redundância de habilidades quando um maior número de pessoas adquire as mesmas técnicas e habilidades para manter a idéia de autonomia da equipe. Assim, grande parte de imprevistos teria maior possibilidade de solução. Segundo Motta (2004, p. 14), “não se trata de construir homogeneidade nem de forçar conformidade, mas de expandir a diversidade das habilidades individuais, no sentido de criar mais alternativas ao alcance do objetivo comum”.

Nesse contexto, a liderança do grupo se torna mais compartilhada, plural e alternante. O sentido da autoridade e da responsabilidade compartilhada retira, em grande parte, a unicidade da liderança, a qual passa a ser emergente e circunstancial conforme a natureza do trabalho.

A liderança pode ser alternativa e variável e, em alguns casos, baseada até na voluntariedade. O fato de ser pluralizada não significa que seus padrões

não possam emergir, e que líderes com reconhecimento amplo e permanente não se produzam no meio organizacional. A liderança é, enfim, mais emergente do próprio grupo, baseando-se menos em autoridade ou capacidade previamente definida pelo delineamento burocrático (MOTTA (2004, p. 14),

Outra característica importante do grupo atribuída por Motta (2004, p. 14) é a maior autonomia decisória, fundamentada não só na definição prévia de auto-organização, mas no poder conquistado através do reforço ao crescimento e ao desenvolvimento individual e coletivo.

Como observado por Motta (2004, p. 15), na prática, as principais dificuldades na criação de equipes encontram-se nos seguintes fatores:

- 1) *Cultura do individualismo*: práticas administrativas de valorizar a diferença e a competição entre as pessoas;
- 2) *Sentimento de perda dos dirigentes*: gestores sentem-se ameaçados ao perderem as funções tradicionais de direção e supervisão;
- 3) *Excessos na definição de interdependência*: definição genérica de inter-relações indiscriminando tarefas que não são tão interdependentes e, portanto, não necessitam de interação constante; e
- 4) *Sobrevalorização das relações pessoais*: torna as inter-relações humanas mais importantes que qualquer outra dimensão do trabalho, inclusive as próprias tarefas e as pessoas.

4.1.3.3 Conflitos interpessoal no grupo

No contexto da nova administração gerencial os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo (MOSCOVICI, 2003, p. 6).

A conquista da visão e da perspectiva de objetivos comuns e o reconhecimento de habilidades mútuas ajudam na solução de problemas e conflitos no próprio grupo (MOTTA, 2001, p. 126).

Como preconizado por Moscovici (2003, p. 6), a trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, pois nenhum grupo está livre deles. As mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos. Cada resolução, quer satisfatória ou insatisfatória, caracteriza nova etapa da história do grupo.

No entanto, habitualmente tende-se a atribuir conotação negativa ao conflito, relacionando-o a combate, briga, violência, guerra, destruição.

O conflito, em si, não é danoso nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema. Suas conseqüências poderão ser positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, de duração, do contexto, da oportunidade (*timing*) e do modo como ele é enfrentado e administrado.

O conflito possui numerosas funções positivas. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais.

A concordância permanente em grupo pode ser muito agradável, mas é fator de estagnação do sistema (morfoestase), enquanto o desequilíbrio da controvérsia pode provocar crises que possibilitam mudanças significativas para o desenvolvimento pessoal, grupal e social (morfogênese) (MOSCOVICI, 2003, p. 6-7).

É muito esclarecedor o pensamento de Motta (2001, p. 126), quando refere que

Organizacionalmente, uma grande forma de transferência de poder para outro setor — ou para hierarquias superiores — é a não-solução de conflitos no âmbito de sua ocorrência. Quando não resolvidos, os conflitos geralmente deslocam o poder para cima. Assim, à medida que se estabelecem compreensão clara dos objetivos comuns e formas de utilização e aperfeiçoamento de habilidades individuais, criam-se também canais de comunicação para o uso dessas habilidades na solução de conflitos.

Motta ressalta que o êxito do sistema modular está relacionado ao vínculo que se estabelece entre o sistema de incentivos e os resultados dos trabalhos em equipe.

Portanto, as equipes devem ter o máximo de autonomia para desenvolver novos objetivos e métodos de trabalho, formular políticas de pessoal, controlar o seu orçamento e sugerir novas diretrizes estratégicas para a empresa (MOTTA, 2001, p. 126).

4.1.4 O Trabalho em Equipe e o Comprometimento do Serventuário com a Missão Institucional

Na visão contemporânea da administração pública gerencial, voltada também para a valorização das pessoas, não mais se justifica a utilização dos princípios da mera divisão do trabalho e a sua supervisão. Isto significa que as questões às quais a organização responde precisam ser compreendidas em seu caráter estrutural, para dar sentido a ações de caráter específico. Compreender o todo implica considerar os múltiplos aspectos da realidade em que se trabalha, sendo necessário que a organização aborde os problemas de maneira multidisciplinar.

Desta forma, a administração do Judiciário Fluminense e os serventuários poderão perceber o impacto de sua atuação no ambiente profissional, passando a valorizar os resultados positivos que a equipe é capaz de produzir, beneficiando-lhes e aos jurisdicionados.

4.1.5 Trabalhos em Equipe em Desenvolvimento no TJERJ

O TJERJ vem dando passos importantes quanto à implantação de uma atuação administrativa mais descentralizada e rápida, através do trabalho em equipe, de modo a melhor atender à população do Estado do Rio de Janeiro, consoante a vanguarda do pensamento administrativo, como visto na maioria dos autores utilizados nesta monografia e em declarações recentes do próprio Presidente do Judiciário Fluminense, o Desembargador Miguel Pachá, que acredita que com as

alterações administrativas dos tribunais, além da criação de novos fóruns, principalmente no Interior do estado, a celeridade pode ser alcançada.

Nosso objetivo é a agilização dos processos. Para isso, desenvolvemos a informação total do Poder Judiciário do Rio de Janeiro que, hoje, alcançou o índice de 100%. Isso contribui para a celeridade, já que, no que diz respeito à informação aos advogados e às partes, por exemplo, não há mais necessidade de deslocamentos às varas para acompanhamento do processo. Outra vantagem é a possibilidade de o Tribunal controlar todas as varas, verificando a existência de atraso e outros problemas operacionais. Montamos Núcleos de Acompanhamento de Qualidade que, a cada mês, enviam relatórios. (O DIA, Caderno Especial Reforma do Judiciário, dez. 2004, p. 9).

Em fevereiro de 2003, o TJERJ propôs e implantou o “*Relatório sobre a Implantação do Sistema de Processamento Integrado em Equipes*”. O *Sistema de Processamento Integrado* surgiu como um instrumento de reorganização do trabalho cartorário, com o foco de aumentar a sua capacidade produtiva. Nesse sentido, estabeleceu como meta:

[...] efetivar a padronização dos procedimentos, com base nas experiências exitosas de trabalho em equipe vivenciadas por determinadas Serventias Judiciais, de modo a aumentar a eficiência e a produtividade dos serviços judiciais, viabilizando a prestação jurisdicional em larga escala. [...] o que interessa saber sobre o processamento integrado é que ele é fundamentalmente um sistema de trabalho em equipe, onde não há espaço para a figura do escrevente responsável pelo processo. (D.O do Estado do Rio de Janeiro, parte III, 3 fev. 2003, p. 112).

Segundo o Relatório, as diversas etapas do processamento são desempenhadas pelas equipes de trabalho organizadas pelo Escrivão, que apesar de independentes entre si, são colaboradoras umas das outras.

Cabe ressaltar a importância de se conscientizar as equipes de que o bom trabalho de cada um delas exercerá influência positiva sobre o trabalho das demais, vez que entre elas se instaura efetivamente uma relação de prestação de serviços, como se fossem fornecedores e clientes internos umas das outras. Com essa nova mentalidade, será mais fácil alcançar o objetivo maior, que é o de fornecer um serviço ágil e de qualidade ao cliente externo (D.O do Estado do Rio de Janeiro, 3/12/2003, p. 112).

Os objetivos imediatos do novo sistema de trabalho nas Serventias Judiciais podem ser sintetizados da seguinte forma:

- (1) A unificação da metodologia de trabalho nas serventias visando um melhor gerenciamento das atividades cartorárias pelos Magistrados, que passam a ter na pessoa do Escrivão (ou R.E.) o gerente das atividades desenvolvidas pelas equipes.**
- (2) A simplificação do processamento das ações nos diversos segmentos de prestação jurisdicional, uma vez que todos os servidores que trabalham em uma determinada Serventia terão possibilidade de sugerir modificações e aprimoramentos.**
- (3) O domínio por todos os servidores envolvidos na prestação do serviço ao usuário-fim, de todas as etapas do processamento nas serventias em face do rodízio, que assim passam a estar aptos a substituir-se reciprocamente nas ausências e impedimentos eventuais.**
- (4) O fortalecimento da função de chefia e liderança do escrivão.**
- (5) O fortalecimento do trabalho em equipe e a busca conjunta de aperfeiçoamento do processamento (D.O do Estado do Rio de Janeiro, parte III, 3 fev. 2003, p. 112).**

Como visto, com a implantação do sistema de processamento integrado em equipes, o serventuário deixou de ser o "dono" do processo, trabalhando com todos os processos do cartório.

Foram organizadas equipes de serventuários para a realização das diversas etapas do processo, havendo um rodízio entre elas para que todos os participantes das equipes executassem as diversas tarefas necessárias.

A inovação busca desenvolver a capacidade de compartilhar objetivos, decisões, responsabilidades e resultados, desenvolvendo a busca de objetivos, utilizando habilidades complementares e a diversidade de conhecimento dos serventuários de cada equipe, propiciando condições para se atingir um nível de excelência, transformando objetivos e resultados em novos desafios.

Outra ação relevante do TJERJ foi a criação de comissões para realização de estudos sobre questões específicas. Quando é preciso buscar solução para questões institucionais que envolvam diversas áreas administrativas do Tribunal, são selecionados serventuários das diversas áreas de atuação da administração, a fim

de atingir a solução mais adequada, observando as conseqüências das decisões em todas as instâncias.

Desse modo, utilizam-se as habilidades complementares e a diversidade de conhecimentos dos serventuários componentes das equipes envolvidas no processo.

Em exemplo recente, o TJERJ defrontou-se com problema relevante: determinar os prazos corretos para descarte de documentos. Ressalte-se que os arquivos desse Tribunal mantêm sob sua guarda documentos de natureza diversa, que vai de processos judiciais findos, ou em arquivamento provisório, a quitações fiscais.

Como estabelecer um prazo adequado para guarda de cada documento, em alguns casos com conseqüências legais, utilizando apenas o conhecimento dos funcionários que trabalhavam no arquivo?

A fim de realizar um trabalho de qualidade, de longo prazo e com observância à legislação pertinente à matéria, foi criada a *Comissão de Temporalidade*, formada por serventuários de diversas áreas do TJERJ que, com conhecimento específico de sua área, contribuíram na formulação dos prazos para descarte dos documentos.

Percebe-se, nesse caso específico, que a utilização do trabalho em equipe levou ao aferimento de resultado de alto padrão técnico. Utilizou-se a capacidade de compartilhar conhecimentos, objetivos, decisões, responsabilidades e resultados, propiciando as condições necessárias ao crescimento individual e do grupo, beneficiando, concomitantemente, o jurisdicionado e a imagem do Tribunal.

5 — CONCLUSÃO

Durante este trabalho pôde-se verificar, em recente matéria publicada no Jornal O Dia (15/12/2004), que o Judiciário Fluminense encontra-se na vanguarda do Judiciário brasileiro nas soluções encontradas para as suas questões administrativas, haja vista o recebimento (14/12/04) do *Prêmio Innovare*, como o “Judiciário do Século XXI”, pela sua gestão bem-sucedida.

O Tribunal de Justiça (TJ) do Rio recebeu ontem, em Brasília, o prêmio Innovare — O Judiciário do Século 21. A escolha se deveu à implantação do Núcleo de Acompanhamento de Qualidade dos Serviços Judiciários (NAQ), que permite o acompanhamento informatizado dos processos que tramitam em todo o estado. A inovação foi premiada entre 400 projetos para melhorar o Judiciário.

[...] 'O prêmio é um estímulo à criatividade para fazer com que o próprio Judiciário encontre mecanismos capazes de ele desenvolver', agradeceu o desembargador Miguel Pachá, que recebeu o prêmio do ministro da Justiça, Márcio Thomaz Bastos (O DIA, Caderno 1, p.2, 15 dez. 2004).

Segundo o presidente do TJERJ, o Desembargador Miguel Pachá, a extensão do horário de funcionamento dos Juizados Especiais, bem como a reestruturação das varas cíveis e criminais e a formação de uma comissão de acompanhamento de qualidade dos trabalhos do Tribunal são ações desenvolvidas, que estão sendo aperfeiçoadas, com o objetivo de garantir uma Justiça mais ágil, que atenda à população de maneira satisfatória.

No que diz respeito à reestruturação administrativa do tribunal, o Presidente do Judiciário Fluminense declarou: “A FGV está nos prestando serviço, sugerindo ações para atender de forma mais ágil a população”. (O DIA, Caderno Especial Reforma do Judiciário, dez. 2004, p. 9).

Assim, observa-se que o caminho planejado pela administração desse Tribunal harmoniza-se com os autores de ponta da moderna administração pública e empresarial e com os resultados observados na prática (que atestam a sua qualidade e eficiência), obtendo o comprometimento do serventuário com a sua missão institucional de bem servir à população e, simultaneamente, promover o crescimento individual e o da equipe.

Diante do exposto, verifica-se que o objetivo final desta monografia foi atingido — analisar se as soluções encontradas pelo trabalho em equipe otimizam o desempenho das atividades administrativas do TJERJ, beneficiando a sociedade, o serventuário e a sua própria imagem institucional.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Maria Lúcia Miranda. **A eficiência como fundamento da reforma do aparelho de Estado**. Disponível em: www.jus.com.br. Acesso em: 28 abr. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação, trabalhos acadêmicos — apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR-6023**: informação e Documentação — Referência — Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002. 24p.

BATITUCCI, Márcio Dayrell. **Equipes 100%: o novo modelo do trabalho cooperativo no 3º milênio**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRASIL. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 19/1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 26 abr 2004.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado e a Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CREMASCO, Solange B. R. & CREMASCO, Marco A. **Uma Reflexão sobre o Trabalho em Equipe**. Disponível em: <http://asee.org>. Acesso em: 18 mar 2004.

De MASI, Domenico. **O ócio criativo**. 7ª. ed. Trad. Lea Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DRUCKER FOUNDATION, The Peter (Org.). **O Líder do Futuro**. Trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de. **Novo Aurélio Século XXI**. 3. versão. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2000. 1 CD-ROM.

GIL, Gilberto. Meio-de-Campo. Intérprete: Elis Regina. In: **Elis Regina (MPB Especial — 1973)**. Direção artística: João Marcello Bôscoli. Entrevista concedida ao Programa Ensaio em 1973. Produzido pela TV Cultura de São Paulo, 2004. 1 CD-ROM audiovisual (90 min. aprox.), faixa 16. DVD.

GUSTAVO, Paulo. **A hora da criatividade**. Disponível em: <http://notitia.truenet.com>. Acesso em: 29 dez. 2004.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. Trad. Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Capelli. São Paulo: Nobel, 2002.

LANNA, Luziana. **O valor do trabalho em equipe para avanço do serviço público**. Disponível em: <http://www.saeb.ba.gov.br/noticias>. Acesso em: 18 mar. 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

McLUHAN, Marshall (1964). **Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem**. 3.ed. Tradução de Décio Pignatari São Paulo: Cultrix, s/d.

McLUHAN, Marshall; CARPENTER, Edmund. (Org.). (1966). **Revolução na Comunicação**. 3.ed. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: multiplicação do talento humano**. 8.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Repensando o Papel do Gestor**. Apostila do II Curso de Pós-graduação em Administração Judiciária. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

_____. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 4^a. reimp. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.

NÓBREGA, Clemente. **Empresa Quântica**. 2.ed.rev. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

_____. Sua excelência – Taylor superstar (ensaio). **Revista Exame**, 24 set. 1997. Disponível em: www.professorcezar.adm.br. Acesso em: 12 jan. 2005.

O DIA. **Justiça do Rio premiada**. Rio de Janeiro, 15 dez.2004. Caderno 1, p.2.

_____. **Reforma do Judiciário**. Rio de Janeiro, 15 dez. 2004. Caderno Especial.

OLIVEIRA, Cezar Augusto. **Escola das Relações Humanas**. Disponível em: www.professorcezar.adm.br. Acesso em: 12 jan. 2005.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. **Da Reforma Administrativa Constitucional**. Rio de Janeiro: Renovar, 1999.

PIANCASTELLI, Carlos Haroldo; FARIA, Horácio Pereira de; SILVEIRA, Marília Rezende da. **O trabalho em equipe**. Disponível em: <http://www.opas.org.br>. Acesso em: 18 mar.2004.

QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes vencedoras**. 9^a. ed. Trad. Adalberto da Silva Brito. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Executivo. **Lei nº 2524/96**. Cria o Fundo Especial do Tribunal de Justiça e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Parte I, 23 jan. 1996, fl. 2.

_____. Poder Judiciário, Órgão Especial. **Resolução nº 15/2003**. Aprova a estrutura organizacional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Seção I, Parte III, n.232, 08 dez. 2003, fls. 13-31.

_____. Poder Judiciário. **Entendendo o Judiciário**. Disponível em: <http://www.tjpe.gov.br>>. Acesso em: 14 abr. 2004.

_____. Poder Judiciário. **Manual do Gestor 2003**. Rio de Janeiro, 2003. Mimeo.

_____. Poder Judiciário. **Provimento CGJ, n.001/2003**. Disponível em: <http://intranet.tj.rj.gov.br>. Acesso em: 31 mar. 2004.

_____. Poder Judiciário. **Resolução nº 1/90**. Dispõe sobre a Reforma da Estrutura Orgânica dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e dos órgãos superiores deste Tribunal e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Parte III, 15 mar. 1990, fl. 6.

_____. Poder Judiciário. **Reforma Administrativa**. Disponível em: <http://www.jus.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2004.

_____. Poder Judiciário. **Relatório sobre a implantação do Sistema de Processamento Integrado em Equipes**. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Parte III, n.23, 03 fev. 2003, fl. 112.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as Equipes não Funcionam**. 8ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROMAN, Artur. Comunicação organizacional. **Revista FAE Business**, n.4, dez. 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu.com>. dez. 2002. Acesso em: 29 dez. 2004.

SERESUELA, Ana Carolina de Holanda. **Princípios constitucionais da administração pública**. Disponível em: <<http://www.jus.com.br>. Acesso em 18 mar. 2004.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; OLIVEIRA, Gercina Alves. **Gerenciando Pessoas no mundo do trabalho em transição**. Apostila do II Curso de Pós-graduação em Administração Judiciária. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, ESCOLA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS. **Condições Organizacionais do Trabalho**. Disponível em: [www.eps.ufsc.br/ergon.disciplinas/aula 7.htm](http://www.eps.ufsc.br/ergon.disciplinas/aula%207.htm). Acesso em: 13 dez. 2004.

VETTORATO, Gustavo. **O conceito jurídico do princípio da eficiência da Administração Pública**. Diferenças com os princípios do bom administrador, razoabilidade e moralidade. Disponível em: <http://jus.com.br>. >. Acesso em: 14 abr. 2004.