

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

PAULO EGIDIO DE ARAUJO

CHEFIA E LIDERANÇA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO: CONCEITOS E
CARACTERÍSTICAS PARA UMA ATUAÇÃO ÉTICA

RIO DE JANEIRO

2017

PAULO EGIDIO DE ARAUJO

CHEFIA E LIDERANÇA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO: CONCEITOS E
CARACTERÍSTICAS PARA UMA ATUAÇÃO ÉTICA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário

RIO DE JANEIRO
2017

Sumário

Sumário	3
1 INTRODUÇÃO	4
2 LIDERANÇA.....	7
2.1 EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS DA TEORIA DE LIDERANÇA	7
2.2 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA.....	11
2.3 LIDERANÇA NA LINHA DE FRENTE DO JUDICIÁRIO.....	11
2.4 HABILIDADES HUMANAS.....	14
3 A QUESTÃO ÉTICA NA LIDERANÇA	17
3.1 A RELEVÂNCIA DA ÉTICA NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	19
3.1.1 Relevância ao sentido do trabalho	20
4 INCUMBÊNCIAS DO CHEFE DE SERVENTIA	23
4.1 HABILIDADES HUMANAS PARA CUMPRIMENTO DAS INCUMBÊNCIAS.....	27
5 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32

1 INTRODUÇÃO

Muito se fala e já se tem estudado sobre a liderança e os diversos tipos de líderes, suas características e o seu comportamento. O líder pode, dependendo da maneira de liderar, influenciar no comportamento dos liderados criando um clima organizacional mais favorável ao crescimento da instituição e dos próprios indivíduos ou diminuindo a satisfação e o comprometimento dos funcionários (GARCIA, 2012).

A liderança deve ser crescentemente considerada como um elemento essencial no serviço público, aquela máxima de que o funcionário público não trabalha, fruto da ausência de liderança, deve ser deixada para trás. Para a mudança deste paradigma é necessária a percepção dos líderes e chefes de serventia de que precisam saber persuadir e mobilizar sua equipe, de forma ética e orientada para uma prestação de serviço público eficiente e eficaz e não apenas replicar procedimentos antigos.

No TJRJ (Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro), as incumbências do chefe de serventia estão dispostas na CNCGJ (Consolidação Normativa da Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro) que, dentre outras, está a de exercer a chefia direta da serventia, organizando, comandando e supervisionando os serviços e atividades e, ainda, exercer a administração do pessoal em exercício na serventia, distribuindo os serviços (Artigo 150 CNCGJ).

Segundo Katz (1955, apud CHIAVENATTO, 2014, p. 9), o sucesso do administrador depende mais de seu desempenho e da maneira como lida com as pessoas e situações do que de seus traços particulares de personalidade. Neste contexto, o chefe de serventia ou líder deve não apenas ter o conhecimento de suas tarefas e obrigações, mas também entender que suas ações terão efeito conforme sua atuação. Este autor apresenta ainda três tipos de habilidades importantes para um desempenho administrativo bem-sucedido: as *habilidades técnicas*, que envolvem o uso de conhecimento especializado, como engenharia, contabilidade, programação, etc.; as *habilidades conceituais*, que envolvem o conhecimento da organização ou da unidade organizacional e as *habilidades humanas*, que estão relacionadas ao trabalho com pessoas, relacionamento interpessoal e grupal, envolvendo a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais e grupais.

Neste sentido, destacando-se esta última habilidade, o presente trabalho deseja cooperar para dirimir as dificuldades de se trabalhar em equipe, no que se refere a relacionamentos interpessoais, e, ainda, responder de que forma os conceitos e características sobre liderança existentes na literatura e em pesquisas já realizadas, somadas a uma vertente ética, podem auxiliar o chefe de serventia ou líder de equipe, facilitando a identificação de valores individuais e buscando agregá-los à sua equipe para o bom andamento dos serviços e atividades cartorárias. Tudo isso com o objetivo de influenciar para que o clima organizacional esteja favorável ao atingimento das metas, tendo ainda, como objetivo, apresentar características de liderança que favoreçam e estimulem as qualidades individuais a fim de se alcançar a meta de uma equipe, enfatizando a relevância da ética nas relações interpessoais.

Embora se reconheça a relevância das habilidades técnicas e conceituais, o objeto deste trabalho se limitará à abordagem teórica dos conceitos e das características de liderança necessárias ao chefe de serventia, voltadas para as habilidades humanas, analisando as suas incumbências que estão dispostas na CNCGJ (Consolidação Normativa da Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Elegeu-se, então, as habilidades humanas para um estudo mais detalhado, apresentando teorias e conceitos relacionados ao comportamento que se espera do líder enfatizando a ética como princípio norteador destes comportamentos.

O servidor investido na função de Chefe de serventia, função de confiança de livre indicação do magistrado titular (Lei 6471/13), ocasionalmente, pode não possuir as habilidades humanas, necessárias ao relacionamento interpessoal, desejáveis ao líder, habilidades não menos importantes que as habilidades técnicas. Poderíamos dizer que trabalhar com coisas e números é relativamente fácil ao se entender que estes são estáticos e inertes, ao contrário, quando se lida com pessoas, a inércia dá lugar à resistência ou ausência de interação, que exigirão do líder essas habilidades humanas. A ausência desta habilidade pode gerar desconforto nele próprio e, ainda, a desconfiança por parte de servidores, advogados e outros atores quanto ao rumo da equipe, uma vez que, não se mostrar capaz de lidar com as dificuldades das pessoas e as situações adversas inerentes a função, poderia desfavorecer o clima e o comprometimento da equipe, afetando diretamente os resultados que se pretende alcançar.

A relevância do presente estudo está voltada para estes chefes/líderes que, designados para exercer a chefia de suas serventias, por suas mais diferentes capacidades técnicas e/ou

institucionais, veem-se incumbidos de liderar pessoas e, por vezes, não possuem tais habilidades ou as manejam de forma irregular. Portanto, um estudo que envolva o papel do gestor/líder como relevante ferramenta de gestão, realçando sua importância como incentivador ao desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, justifica-se por ser visto como possibilidade de solução de problemas recorrentes e ainda como um facilitador para organização de trabalhos em equipe.

Na visão de Arruda (2001), os líderes precisam saber mobilizar as pessoas para obter resultados eficientes e orientados para uma prestação de serviços de qualidade. A ênfase na ética ajuda a compreender e refletir sobre as ações de autoconhecimento e também sobre as ações do outro, de modo que os indivíduos pertencentes a este grupo venham a agir de forma relacionada, em um processo de interação e socialização humana no convívio entre o “eu” e o “outro” (alteridade), gerando cooperação e consciência de suas metas.

Levando-se em consideração os critérios de classificação de tipos de pesquisa apresentados por Vergara (2014) em que são propostos dois critérios básicos, quanto aos fins e quanto aos meios, a presente pesquisa será realizada sob o critério de classificação descritiva e bibliográfica, respectivamente, pois pretende expor características de liderança estabelecendo correlações entre as atitudes do chefe ou líder de equipe e os resultados obtidos por meio destas atitudes, e será bibliográfica porque buscará a fundamentação teórica na literatura já existente para definir os temas centrais desta pesquisa e assim justificar conceitos e características que o líder, chefe de serventia, precisa observar para uma atuação ética.

2 LIDERANÇA

O presente capítulo terá como objetivo apresentar os conceitos de liderança relacionados ao tema aqui proposto, revisando na literatura existente as abordagens relevantes já realizadas que colaborem com a estrutura e delineamento da problemática deste trabalho, de forma a agregar um maior conhecimento teórico, esclarecer e servir de base para gestores, na ação de liderar.

Saber liderar é, segundo Amorim *et al* (2009, p. 2), acima de tudo, fazer com que os liderados acreditem no que está sendo proposto lutando para que os objetivos da organização sejam alcançados, pois a satisfação provém do engajamento de toda a equipe e a concretização dos planos.

2.1 EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS DA TEORIA DE LIDERANÇA

Ao longo dos anos, várias pesquisas foram feitas com o propósito de conceituar o termo liderança, segundo Cavalcanti *et al* (2009, p. 37), o conceito de liderança vem passando por transformações, em função do contexto cultural, social e ambiental dos pesquisadores. Diversas definições são encontradas e diversas são as formas de abordagens, entre elas temos:

→ **Teorias dos traços** que, conforme pesquisas de Amorim *et al* (2009, p. 6) e Pedruzzi Junior *et al* (2014), mostram que os teóricos procuraram desenvolver uma relação entre os líderes e seus traços característicos de personalidade e que buscavam compreender a liderança em função das características físicas, mentais e culturais do líder. Essas são, segundo Chiavenato (2014, p. 127), as teorias mais antigas sobre liderança e que definem o líder como sendo aquele que possui alguns traços específicos que o distingue das demais pessoas, por meio dos quais, pode influenciar o comportamento dos demais. As características especificadas eram, por exemplo, a) físicas: aparência pessoal, estatura, peso...; b) intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo, autoconfiança...; c) sociais: cooperação, habilidades interpessoais, habilidades administrativas... e d) relacionadas com a tarefa: impulso de realização, persistência, iniciativa...

→ **Teorias comportamentais** que, de acordo com Cavalcanti *et al* (2009 p. 40), buscaram oferecer respostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança e as

consequências práticas do comportamento do líder, uma vez que a teoria dos traços não conseguiu explicar satisfatoriamente a liderança. Entre as teorias comportamentais destaca-se a teoria dos estilos de liderança que, segundo Maximiano (2000, p. 343) é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, concentrando as prerrogativas de gerência, delegando ou transferindo sua autoridade para os liderados, esses estilos básicos são definidos, segundo Cavalcanti *et al* (2009, p. 40), como líder *autocrático*, o centralizador que toma as decisões unilateralmente e que determina as tarefas e os métodos de trabalho; líder *democrático*, o que envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentivando a participação de todos e delegando autoridade e, ainda, como líder de estilo *laissez-faire* (liberal), aquele que deixa o grupo à vontade para definir a forma e os trabalhos a serem realizados.

→ **Teoria contingencial** ou **situacional** que são apresentadas por Cavalcanti *et al* (2009, p. 47) como teorias que enfatizam os aspectos que cercam o processo da liderança, sem deixar de focar os diferentes tipos de comportamento do líder, sendo os enfoques importantes: o líder, os liderados e o contexto da liderança. Na visão de Pedruzzi Junior *et al* (2014), é a teoria que busca identificar variáveis situacionais que são importantes e verificar qual estilo de liderança é ideal para determinada situação. Segundo Cavalcanti *et al* (2009, p. 50), a liderança situacional de Hersey e Blanchard (1977) é uma teoria voltada para os seguidores e, para que a liderança seja bem-sucedida, será necessária a seleção de um estilo adequado que dependerá do nível de preparo ou maturidade dos seguidores, combinados com comportamentos voltados para a tarefa e para relacionamentos. Neste contexto, o líder utiliza diversas formas de liderar, adaptando-se de acordo com o perfil de cada liderado, aliando o contexto a aspectos como condições técnicas para a tarefa e inteligência emocional.

→ **Teoria transacional** caracterizada como um processo de troca entre o líder e o liderado (PEDRUZZI JUNIOR *et al.*, 2014). Cavalcanti *et al* (2009, p. 119) dizem que a relação entre líder e liderado é caracterizada pelo interesse da troca, ou seja, em troca do esforço empreendido na realização da tarefa, o líder oferece recompensas materiais, como: promoções, aumentos salariais, liberdade no uso do tempo. Para este autor, é o tipo de liderança que utiliza o “poder manipulativo”, um lado com promessa de recompensas como forma de induzir as pessoas a cumprirem o que a organização deseja e, do outro lado, o liderado que espera a recompensa para fazer o que a organização pretende. Chiavenato (2014, p. 350) vê a valorização dos seguidores, que são apreciados e recompensados pelos líderes,

sendo esse o foco deste tipo de liderança, em compensação ao empenho na realização das tarefas.

→ **Teoria transformacional** em que, segundo Cavalcanti *et al* (2009, p. 121), o foco está no processo de desenvolvimento das pessoas, levando-as a buscarem padrões de desempenho que vão além do próprio cargo. Quanto a este tipo de liderança, Chiavenato (2009) nos diz que envolve os líderes preocupados em criar uma visão e levar as pessoas em direção a esta visão, conduzindo à mudança. Pedruzzi Junior *et al*, (2014), dizem que se baseia na busca do alinhamento dos liderados com as estratégias da organização. Pode-se dizer que o efeito esperado através da liderança transformacional é um envolvimento impulsionado pela motivação, que é passada aos liderados, fazendo com que estes realizem muito mais do que esperam, aprimorando suas habilidades e aumentando sua autoconfiança.

O quadro abaixo nos mostra, de forma bem elaborada, como se deu a evolução das teorias e as características relacionadas ao estudo da liderança, segundo a pesquisa realizada por Pedruzzi Junior *et al*, (2014), demonstrando o marco inicial das abordagens das teorias, o tipo de abordagem, autor e a principal característica de cada teoria.

MARCO INICIAL DAS ABORDAGENS DA TEORIA DA LIDERANÇA

Marco inicial	Abordagem	Autor	Teoria	Característica
Início do Séc. XX	Personalidade	--	Teoria dos traços	Busca mensurar as características da personalidade de líderes de sucesso e compará-las com as de pessoas comuns ou líderes ineficazes.
1955	Comportamental	Katz ¹	Teoria das habilidades	Deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança.
1978	Transacional	Burns ²	Teoria Transacional	Caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário.
				Em função da dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados

¹ **Robert L. Katz** – nascido em 27/06/1933 foi um psicólogo social e organizacional e escritor americano.

² **James MacGregor Burns** – nascido em 03/08/1918 foi um historiador americano e cientista político.

1986	Situacional	Hersey ³ e Blanchard ⁴	Teoria Situacional	universalmente eficazes, surge a abordagem situacional que buscou identificar variáveis situacionais que são importantes e assim identificando o estilo de liderança ideal para uma determinada situação.
1990	Transformacional	Bass ⁵	Teoria Transformacional	Ocupa-se em analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança

Fonte: Pedruzzi Junior *et al*, (2014)

Com a visualização, no quadro acima, conseguimos identificar o importante momento na linha do tempo e a cronologia da evolução da teoria da liderança. Esta evolução nos mostra ainda, conforme considerado por Pedruzzi Junior *et al* (2014), que não há como dizer qual o estilo de comportamento de um líder seja mais eficaz que o outro, no entanto, percebe-se que as variáveis do tempo, ambiente e o objetivo que se pretende alcançar fazem com que se justifique a afirmação de que as teorias se complementam. Yukl (1998 apud CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 38) concorda com esta afirmação ao especificar que, se por um lado as definições diferem em alguns aspectos, por outro, complementam-se mutuamente. Pedruzzi Junior *et al* (2014) observaram porém, que variáveis situacionais ou ambientais têm peso suficiente para determinar condições que favoreçam ou prejudiquem este ou aquele estilo de liderança.

Verifica-se então, que o líder é um fator diferencial para que se mantenha o alinhamento da equipe de trabalho com as necessidades organizacionais ou estratégias da instituição. A evolução das teorias sobre liderança serve, de acordo com Pedruzzi Junior *et al* (2014), como embasamento para a necessidade de contínuos estudos de modo que se possa assinalar o estilo adequado para cada tipo de organização.

³ **Paul Hersey** – nascido em 26/01/1931 cientista e empreendedor de comportamentos, foi treinador de futebol.

⁴ **Kenneth Blanchard** – nascido em 03/05/1939 autor americano e especialista em gestão.

⁵ **Bernard M. Bass** – nascido em 11/06/1925 autor, professor e pesquisador da universidade de Binghamton.

2.2 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Várias são as definições que encontramos na literatura para o termo liderança e, dependendo da área de estudo que a utiliza, pode-se inferir que uma determinada definição se correlacione melhor ao propósito desejado. Destaca-se aqui o que nos diz Chiavenato (2014, p. 125-126), liderar é conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas e, ainda segundo este autor, para os humanistas, a liderança pode ser vista sob diversos ângulos, dos quais se destaca a definição de que é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em determinada situação. Neste contexto percebemos que a liderança, ou o modo de liderar, dependerá das variáveis que existem em cada situação. O líder pode, dependendo da maneira de liderar, influenciar no comportamento dos liderados criando um clima organizacional mais favorável ao crescimento da empresa e dos próprios indivíduos ou diminuindo a satisfação e o comprometimento dos funcionários (GARCIA, 2012). Na abordagem de Amorim *et al* (2009, p. 5) os autores concluem que as diversas visões apresentadas sobre liderança confirmam que a ação de liderar demanda a realização de objetivos com pessoas e por meio delas, numa relação em vários sentidos em que a equipe entra em adequação para atingir resultados, com influência e realização mútua. Assim, a liderança revela-se importante e necessária para que um grupo consiga alcançar metas comuns. Além disso, para que esta liderança ocorra de forma ética, segundo Arruda (2001, p. 76), é preciso conhecer bem as pessoas a serem lideradas, saber onde se quer chegar, com que fins e objetivos, além de intervir quando conveniente e com extrema prudência.

2.3 LIDERANÇA NA LINHA DE FRENTE DO JUDICIÁRIO

Não há dúvidas que vivemos num momento de rupturas e mudanças também no ambiente do serviço público, instigados pelos avanços no ambiente empresarial: mercados globais, tecnologia da informação, concorrência acirrada, consumidores exigentes, obsessão pela qualidade... dentre outras que cada um poderia acrescentar. O Poder Judiciário tem atravessado esta fase de mudanças e esta situação pode ser verificada, conforme análise de Amorim *et al* (2009, p. 1), de forma mais efetiva, com a atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão criado com a Emenda Constitucional 45 de 2004 (EC 45) com fins de regulamentação e, de acordo com Freire (2015), órgão voltado para o controle da atuação

administrativa e financeira do Judiciário, bem como do cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados. Nestes mais de 10 anos de atuação, segundo Freire (2015), houve alguns embates e decisões moralizadoras importantes na história do CNJ, por exemplo, a proibição da prática do nepotismo, ficha limpa a postulantes de funções de confiança ou cargos em comissão e a criação da justiça em números, que se trata de uma publicação anual do CNJ que traz uma espécie de radiografia do Poder Judiciário, com os principais dados relativos à litigiosidade (números de processos iniciados, julgados e baixados), pessoal (número de magistrados e de servidores) e despesas orçamentárias. Ainda de acordo com a reportagem de Freire (2015):

O papel do Justiça em Números é essencial, pois permite o planejamento estratégico a partir de números, que demonstram quais são os gargalos, quais são os grandes demandantes, quanto tempo leva em média um processo do começo ao fim, entre outros dados”, afirma André Ramos Tavares, especialista em Direito Constitucional. “Tudo isso é muito importante para que a sociedade conheça o Poder Judiciário e para que o próprio Judiciário se conheça e, a partir daí, saiba como melhor encaminhar as soluções”, acrescenta.

[...]

A partir do levantamento anual das informações sobre o funcionamento do Judiciário, passaram a ser instituídas metas para cada ramo de Justiça, definidas anualmente no Encontro Nacional do Poder Judiciário. A definição das metas é feita com a participação dos presidentes dos tribunais e leva em conta as deficiências apontadas pelo Justiça em Números e os objetivos estratégicos do Poder Judiciário, também estipulados em parceria com os tribunais.

Neste contexto, como conseguir que todos estejam, dentro da instituição, seguindo numa mesma direção? Além de comprometidos, envolvidos e em busca de resultados aptos a atingir o objetivo de pacificação dos conflitos da sociedade. Amorim *et al* (2009) argumentam que a cada dia, observa-se um aumento significativo na cobrança por eficiência do Poder Judiciário Brasileiro e as unidades Judiciais são cobradas por mais agilidade, de forma a prestarem um serviço mais célere até a sentença, pondo um fim ao processo de primeiro grau e também na consequente conclusão da ação, com a entrega final da prestação jurisdicional e a definição da tutela jurídica pleiteada. Para alcançar esta agilidade, o Processo Judicial Eletrônico (Pje), conforme diz Euzébio (2012), elimina inúmeras rotinas burocráticas, executadas manualmente por servidores e com esta automação, não haverá mais perda de tempo com tarefas burocráticas, criando condições para dar maior celeridade ao andamento dos processos.

O papel da linha de frente do judiciário na entrega deste serviço não encerra estas e outras questões, pois é necessário atentar para uma eficiente gestão dentro das unidades, para lidar com pessoas e a evolução da tecnologia, sem priorizar a segunda e esquecer a primeira. Torna-se necessário, segundo Cavalcanti *et al* (2009, p.16), uma constante revisão dos comportamentos e atitudes gerenciais.

No TJRJ, as incumbências do chefe de serventia estão dispostas na CNCJGJ (Consolidação Normativa da Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro) que, dentre outras, está a de exercer a chefia direta e a administração do pessoal em exercício na serventia, distribuindo os serviços (Artigo 150 CNCJGJ).

II - exercer a chefia direta da serventia, organizando, comandando e supervisionando todos os seus serviços e atividades, segundo as diretrizes traçadas pelo respectivo Juiz, obedecidas as instruções gerais baixadas pela Corregedoria Geral da Justiça;
[...]
X - exercer a administração do pessoal em exercício ou vinculado funcionalmente à sua serventia, zelando pela manutenção da disciplina, da ordem e da hierarquia,

O conselho Nacional de Justiça, ao instituir a política de gestão de pessoas no âmbito do poder judiciário, com a resolução 240, de 9 de setembro de 2016, aponta para a necessidade e importância de um bom líder.

CONSIDERANDO que desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nas pessoas, promover meios para motivá-las e comprometê-las e buscar a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida são requisitos essenciais para o alcance dos objetivos da instituição.

A partir da citada consideração, vemos a importância da presença deste líder que se mostre capaz de desenvolver estas características em seus liderados, em busca dos objetivos e metas da instituição. A proposta de desenvolver o conhecimento, habilidade e atitude (CHA) demonstra a importância para se alcançar melhores equipes de trabalho, por meio de treinamento e desenvolvimento. Conforme Lopez (2016), este agrupamento, muito conhecido e difundido no meio acadêmico e empresarial, constitui os pilares mais conhecidos da competência. Silva (2010) vê o CHA como uma ferramenta que pode ajudar na implantação da gestão por competência em que o conhecimento é o saber teórico e que pode estar presente apenas na mente do profissional; a habilidade é o saber fazer que, em regra, depende da prática entre erros e acertos e a atitude que está ligada à ação, é o querer fazer. Lopez (2016) conceitua o CHA como pilares da competência e assim o descreve:

Conhecimento: é o saber adquirido, ou seja, para o indivíduo é a compreensão de conceitos e técnicas que são necessários para atingir seus objetivos e que são

adquiridos através de diferentes recursos, desde a simples observação, leituras, um treinamento realizado e sua própria formação acadêmica.

Habilidade: é o saber fazer ou poder fazer, ou seja, para o indivíduo representa a sua aptidão em atividade prática para o desempenho de sua missão e está associada à capacidade de produzir a partir do conhecimento adquirido, a experiência prática e o aprimoramento progressivo das aptidões desenvolvidas com o tempo e a experiência.

Atitude: é o ser ou querer fazer, ou seja, para o indivíduo é a decisão consciente e emocional de seu modo de agir e reagir no dia-a-dia em relação a fatos e outras pessoas de seu ambiente.

O CNJ, na resolução 240, apresenta a definição para competência no artigo 2º, XV.

Art. 2º Para fins dessa resolução, considera-se:

[...]

XV – Competência: Conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais;

Assim, vemos a figura do líder, gestor de sua unidade, que tem a atribuição de organizar, comandar e supervisionar todos os serviços e atividades da serventia, exercendo ainda a administração do pessoal em exercício ou vinculado a ela, como o agente responsável pela mobilização de seus liderados em prol do atingimento dos resultados organizacionais.

Neste contexto, destaca-se a necessidade de ressaltar atenção às habilidades pessoais, que aliadas aos outros conhecimentos poderão proporcionar melhores resultados.

2.4 HABILIDADES HUMANAS

Segundo Katz (1955, apud CHIAVENATTO, 2014, p.9), o sucesso do administrador depende mais de seu desempenho e da maneira como lida com as pessoas e situações do que de seus traços particulares de personalidade. Neste contexto, o chefe de serventia ou líder deve não apenas ter o conhecimento de suas tarefas e obrigações, mas também entender que suas ações terão efeito conforme sua atuação. Este autor apresenta ainda três tipos de habilidades importantes para um desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, que envolvem o uso de conhecimento especializado, como engenharia, contabilidade, programação, etc.; as habilidades conceituais, que envolvem o conhecimento da organização ou da unidade organizacional e as habilidades humanas, que estão relacionadas ao trabalho com pessoas, relacionamento interpessoal e grupal, envolvendo a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais e grupais.

As habilidades apresentadas por Katz têm sua importância para o desempenho efetivo dentro da organização e, nas palavras do autor, o desenvolvimento do desempenho de cooperação dentro da equipe, encorajamento da participação e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos das habilidades humanas, saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas. (KATZ 1955, apud CHIAVENATTO, 2014, p.9)

Amorim *et al* (2009), consideram que estudar liderança em organização pública, talvez seja um desafio maior, em que os rígidos regulamentos e normas interferem mais fortemente no processo de liderança organizacional, mas enfatizam que, para saber conduzir as pessoas e buscar liderá-las, o gestor precisa conhecer a motivação humana e complementam que a liderança pode ocorrer em função das necessidades existentes em um dado contexto, numa relação entre indivíduo e um grupo, perpassando pelo conceito de relação funcional como característica essencial do pensar coletivo, em favor do grupo, desenvolvendo laços de confiança, incentivo e cooperação mútua.

O líder que trabalha pelo bem de todos, que faz com que os outros se desenvolvam humanamente e que procura fazer as coisas bem, conquista a confiança de seus seguidores. Segundo Arruda (2001), os instrumentos teóricos e práticos das ciências humanas, como a psicologia e a sociologia, tornaram-se disponíveis aos líderes para que, com ética, fossem usados para alimentar diferentes interesses de pessoas e grupos, orientando-os para os objetivos da organização. Cavalcanti *et al* (2009 p. 77) contribuem lembrando que a discussão sobre liderança deve sempre atentar para a dinâmica da relação recíproca entre os que optam em conduzir e os que decidem seguir, citando Bennis (1996) “o líder bem-sucedido não é o dono da voz mais alta, mas do ouvido mais apurado. Talvez sua verdadeira genialidade não esteja em obter conquistas pessoais, mas em libertar o talento de outras pessoas. ”

Ao falar de liderança servidora, Hunter (2009, p. 4) nos diz que desenvolver as habilidades humanas e as qualidades morais capacita o líder a inspirar e influenciar um grupo de pessoas, tornando-o um líder eficiente. Em um mundo globalizado como vivemos hoje, em que redes sociais estão presentes em nosso dia a dia, é notório que as influências são intensas, para todos os gostos e de todas as formas, somos influenciados e influenciemos pessoas diariamente, porém para alcançar a eficiência na liderança a ser praticada, Hunter (2009, p. 5) alerta que temos que identificar e atender as necessidades legítimas dos demais. Segundo o próprio autor, não se trata de ser um escravo e fazer tudo o que os outros quiserem, mas de fazer aquilo que as pessoas realmente precisam, e conclui:

É ter respeito e apreço pelas pessoas, prestar atenção ao que dizem, mostrar que podem contar com você. Resumidamente, é abraçar os outros quando necessitarem de um abraço e repreendê-los quando precisarem disso.

[...] O teste definitivo da liderança é saber se, depois de algum tempo sob o comando de um líder, as pessoas saem da experiência melhores do que eram antes.

Na visão de Hunter (2009, p. 46), um líder é, portanto, alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados, removendo as barreiras para que possam servir ao cliente. Essa liderança servidora que Hunter prega é lembrada por Macêdo (2012, p. 107) ao comentar que o líder coloca a necessidade dos outros (seguidores, clientes e comunidade) como prioridade. Porém, Kinicki e Kreitner (2006 apud MACÊDO, 2012) apontam que a liderança servidora tem mais a feição de gerenciamento do que de uma teoria sobre liderança, pois representa uma abordagem transformacional de longo prazo da vida e do trabalho, lembrando ainda que a expressão “liderança servidora” foi cunhada por Robert Greenleaf em 1970.

O que se pretende demonstrar é que, apesar de muitas as capacidades e habilidades que se espera de um líder, o indivíduo neste papel deve estar atento na transição que a função lhe obriga. Segundo Macêdo (2012, p. 110), o líder deve ora se colocar na posição de orador, ora na posição de ouvinte; em alguns momentos como treinador, em outros como aprendiz; em certas situações é ele quem toma as decisões, em outras segue aquela já tomada por outro líder, ou ainda as toma em comum acordo com seus seguidores.

Para saber conduzir e buscar liderar as pessoas, o gestor precisa conhecer a motivação humana. Ter habilidade humana é ter a capacidade de trabalhar com as pessoas, de forma eficiente e se relacionando com cada um do grupo de trabalho. Amorim *et al* (2009) apontam que essa liderança pode ocorrer em função das necessidades existentes em um dado contexto e perpassa pelo contexto de relação funcional, numa relação de um indivíduo e um grupo, como característica essencial do pensar coletivo, desenvolvendo laços de confiança, incentivo e cooperação mútua.

3 A QUESTÃO ÉTICA NA LIDERANÇA

O líder ético consegue fazer com que as pessoas o sigam com liberdade e bom senso, não por medo, e quando necessária, sua intervenção deve ser feita com habilidade, sem insistência nem omissão, na medida justa (ARRUDA *et al*, 2001).

O estudo da ética é muito mais abrangente do que aqui se propõe, mas ao falar de ética convém se observar também o que se diz quanto à moral. Arruda *et al* (2001, p. 41) tratam ética e moral com um mesmo sentido, como ciência prática que tende a procurar pura e simplesmente o bem do homem e definem ética como a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos. Segundo de Souza (2009, p. 5), ética e moral são palavras sinônimas, pelo menos em sua origem e nos diz que o objeto material da ética é o ato humano, e seu objeto formal é a moralidade desse ato. Em sentido prático, ética e moral tem finalidades muito semelhantes, mas não se confundem.

A ética pode ser entendida como a ciência voltada para o estudo filosófico da ação e conduta humana, considerada em conformidade ou não com a reta razão (ARRUDA, 1986 apud ARRUDA *et al*, 2001), segundo de Souza (2009), é o que diferencia o que é bom ou mau, correto ou incorreto, justo ou injusto.

Do seio da sociedade destaca-se o consenso de que o que está faltando na Administração Pública é ética, pois é nítida a percepção de falta de respeito a um padrão moral e que implica na subversão dos direitos do cidadão. Os casos noticiados sobre corrupção, superfaturamento de obras, nepotismo, licitações irregulares estão longe de serem baseados em princípios éticos, e não são poucos, e essa ausência de valores morais afeta não só a administração pública, mas a toda sociedade. De acordo com Arruda *et al* (2001), não podemos dizer que as instituições e a sociedade são éticas ou antiéticas, mas somente a ação humana individual é suscetível de valoração moral, nesta mesma linha, de Souza (2009) afirma que ética não está na empresa, na pessoa jurídica, mas sim, nas pessoas físicas que a integram. Há, na literatura, divergência sobre estas definições, podemos, porém, inferir que para uma instituição ser percebida como ética ou antiética a ação humana individual haverá dado início a esta percepção, assim como no mercado de trabalho, onde há a necessidade de líderes que saibam influenciar seus colegas e subordinados, é importante que essa influência seja com inteligência e que os valores éticos se sobreponham ao oportunismo ou costumes incertos que desmoralizam o indivíduo e refletem na instituição. Neste sentido, a

transparência, honestidade e sinceridade na comunicação costumam predispor todos os empregados a agirem com lealdade e liberdade (ARRUDA *et al*, 2001). Ainda, segundo este autor, condutas antiéticas, que eventualmente, ocorram devem ser adequadas e exemplarmente corrigidas, até mesmo para assegurar o clima, a cultura e a imagem da organização. Vivemos uma época em que denúncias de assédio moral, discriminação, preconceitos e outras condutas inadequadas que acontecem nos ambientes de trabalho passaram a ser mais frequentes, nem todas, porém, são levadas a julgamento por não serem consideradas tão graves, mas são, consideravelmente danosas à organização, seus colaboradores e clientes e podem trazer prejuízos emocionais e ao desenvolvimento do trabalho dos envolvidos. Segundo de Souza (2009, p.94), “o assédio moral é capaz de gerar percepções pessoais que induzem a pessoa a sentir-se ofendida, menosprezada, ridicularizada, inferiorizada, envergonhada, traída, rebaixada, desvalorizada, constrangida, ultrajada e com muita raiva.” Cabe à instituição, neste caso, comprometer-se a atuar de forma a coibir essa e outras atitudes correlacionadas, como também o assédio sexual, disponibilizando canais internos de denúncia e reclamação para identificar os maus empregados e assegurar a boa qualidade de relacionamentos pessoais no ambiente interno de trabalho, evitando assim o acontecimento dessas condutas negativas e que, se deixadas de lado, poderão se tornar cada vez mais comuns e prejudicar o clima organizacional, diminuindo a produtividade e a harmonia entre os colaboradores.

Ao abordarem o processo de comunicação, Cavalcanti *et al* (2009 p.78) nos dizem que, em nossa sociedade, há uma tendência forte de atropelar os sentimentos das pessoas e, com frequência, não se reserva tempo para tentar compreender verdadeira e profundamente o problema. Os autores concluem que é necessário ouvir empaticamente, com base em um caráter que inspire verdade e disponibilidade.

Na formação do perfil ético, segundo Arruda *et al* (2001), o líder ético sabe lidar com qualquer tipo de pessoa, ajudando amigos (ou inimigos) a enxergar o que é bom e verdadeiro, de maneira natural, simples, positiva e profissional. Uma abordagem ética explica a liderança como o esforço por conjugar a razão e o sentimento, visando ao bem e à justiça, neste sentido, exercer influência sobre os liderados como forma de se alcançar um objetivo, somente fará sentido, segundo Arruda (2001, p.76), se a direção indicada for para o bem, com intenção reta e em circunstâncias certas.

A questão ética aqui permeada, buscou chamar atenção na conduta entre líderes e liderados, questões ligadas a relacionamentos interpessoais e que, em geral, terão seus efeitos

no ambiente interno da unidade ou organização. Há de se considerar, ainda, a questão ética levando em consideração o ambiente externo, chamando a atenção para condutas relacionadas com o público do outro lado do balcão, isto é, entre o servidor do judiciário e o cidadão que busca a resolução de sua demanda. Esta questão, porém, voltada para a análise dos aspectos que envolvem ética e o serviço público, serão abordadas no próximo capítulo, que trata das incumbências do chefe de serventia, onde as atribuições previstas no artigo 150 da CNCGJ serão agrupadas de forma a melhor interpretá-las e, considerando as atividades que são típicas dos servidores do judiciário direcionadas às partes litigantes e outros interessados.

3.1 A RELEVÂNCIA DA ÉTICA NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Ainda hoje, ouvimos e presenciamos situações que não deveriam estar presentes em um ambiente de trabalho: são mentiras, assédio moral ou sexual, apropriação de ideias alheias, manipulação de dados e de informação, etc. e quando um chefe de equipe adota um dos citados comportamentos os demais componentes do grupo sentem-se estimulados a fazerem o mesmo. Segundo de Souza (2009), a dificuldade está em separar o que é estilo de gestão do que é falta de ética. Decisões são baseadas em concepções pessoais, movidas apenas pela vontade de se autopromover. Inúmeros outros comportamentos podem prejudicar os relacionamentos interpessoais, desmotivam as pessoas e inibem o desenvolvimento de uma boa comunicação, prejudicando assim o clima organizacional e o desenvolvimento das atividades. Uma postura ética e responsável se faz necessária quando se constata que pessoas satisfeitas e valorizadas produzem mais e melhor. Segundo de Souza (2009) os melhores líderes são aqueles que lideram pelo exemplo pessoal e essa prática, com os aspectos éticos no relacionamento interpessoal, contribui para o desenvolvimento e aprimoramento dos liderados em suas atividades.

Liderar não significa apenas delegar tarefas e cobrar resultados, o líder precisa estar em sintonia com a equipe e, conforme de Souza (2009), o líder precisa se interessar pelas necessidades pessoais de cada um, com o objetivo de identificar a melhor maneira de motivar as pessoas a darem o melhor de si, por outro lado, algumas atitudes são evidentes e rapidamente percebidas como inadequadas aos líderes. São gerentes que atuam de modo a evitar assumir o ônus inerente ao cargo, não exercendo as atribuições de boa gestão de pessoas, temendo o desgaste pessoal e natural. Outros preocupam-se apenas consigo e não

com o crescimento da organização ou dos integrantes de suas equipes. Em “Ética no ambiente de trabalho”, de Souza (2009) aborda situações de conduta pessoal que refletem diretamente em imagem, produtividade e qualidade de relacionamentos. É característico do ser humano sentir maior afinidade com algumas pessoas e menos com outras, mas um líder competente precisa saber distinguir o lado pessoal e o profissional. Critérios de decisão necessitam estar abertos a todos, pois até mesmo procedimentos simples como marcação de férias podem gerar insatisfações e revoltas.

De Souza (2009) analisa alguns fatores que, quando ignorados, permitem que comportamentos comuns e nocivos estejam presentes nas empresas, entre eles, preconceito e a discriminação. Segundo esta autora, todas as pessoas têm preconceitos em maior ou menor grau. O lado nocivo deste comportamento está em não ter a capacidade de controlar e deixar que transborde para atitudes que machuque as outras pessoas, seja de forma aberta ou camuflada. No campo das atitudes percebe-se o preconceito racial, religioso, preconceito contra as mulheres, gestantes, moradores de outros estados, portadores de deficiência física, homossexuais. Quanto à discriminação, de Souza (2009, p. 92) nos diz que esta acontece quando alguma outra característica, que não suas próprias qualificações profissionais, afeta a forma como uma pessoa é tratada no trabalho, ocorrendo um tratamento desigual. Neste sentido, Arruda *et al* (2001) enfatiza que os líderes devem conquistar a boa vontade dos liderados de modo que eles ponham seus talentos a serviço dos objetivos da instituição e para isso os funcionários devem ser tratados com respeito. Para Arruda *et al* (2001, p. 77), “a questão ética centra-se primordialmente no poder dos líderes” e os liderados respeitam e confiam, ou não, nos líderes não apenas pelo cargo ou função que ocupam, mas pelo exercício da atividade que lhe compete com dignidade e responsabilidade.

3.1.1 Relevância ao sentido do trabalho

Administrar conflitos, promover integração, desenvolver um bom projeto, gerenciar uma equipe com diferentes hábitos, costumes ou personalidades, são inúmeras atividades para bem cumprir o papel de líder e gestor. O caminho talvez seja a constante busca de conhecimento e aperfeiçoamento. O Conselho Nacional de Justiça incentiva esta prática, assegurando oportunidades de desenvolvimento e aquisição de competências gerenciais aos

gestores, ao dispor sobre a política nacional de gestão de pessoas no âmbito do poder judiciário, conforme o art. 7º da Resolução 240, de 9 de setembro de 2016:

Art. 7º São diretrizes para o acompanhamento e o desenvolvimento de gestores:

I – disseminar a compreensão de que o gestor de cada unidade é responsável pela comunicação entre os profissionais na linha hierárquica, pela integração e cooperação em sua equipe e corresponsável pelo seu desenvolvimento profissional e pelo ambiente de trabalho;

II – estabelecer estratégias que garantam o desenvolvimento de potenciais sucessores dos ocupantes de cargos e funções gerenciais;

III – assegurar oportunidades de desenvolvimento e de aquisição de competências gerenciais aos gestores e potenciais sucessores em condições de igualdade e acessibilidade;

IV – divulgar a cultura da autoridade cooperativa, da confiança, de valorização do retorno da experiência de trabalho, de discussão e deliberação coletiva e de compromisso com a qualidade e a efetividade dos serviços judiciários.

O significado que cada pessoa percebe em relação ao seu trabalho é um elemento bastante relevante na visão de Cavalcanti *et al* (2009 p. 99), muitos não percebem o quanto é significativo, aquilo que realizam em sua jornada laboral, seja aos clientes internos ou clientes externos, e veem suas tarefas realizadas apenas sob a dimensão operacional, deixando de lado a dimensão do impacto que seu trabalho, possivelmente, tem na vida das outras pessoas. Cavalcanti *et al* (2009) afirmam que é função do líder transmitir aos colaboradores a importância do trabalho de cada um e que isso deve ser feito de forma autêntica e empática e lembram, ainda, que perceber o significado do trabalho que realiza é elemento fundamental para um real envolvimento do funcionário com a tarefa.

Outro fator relevante para o envolvimento do indivíduo com o trabalho que realiza, segundo Cavalcanti *et al* (2009 p. 101), é a autonomia, e apontam o *empowerment*⁶ como uma prática de gestão associada a essa variável. De acordo com esses autores, esta prática de gestão consiste em partilhar o poder com os funcionários, aumentando sua confiança na própria capacidade de desempenhar suas funções e na crença de que influenciam a empresa com sua contribuição. Assim, desenvolve-se o sentimento de corresponsabilidade. Cavalcanti *et al* (2009) chamam a atenção para lembrar, porém, que o compartilhamento do poder deve ocorrer como um processo, em que a maturidade do colaborador deve ser considerada, conforme a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard, teoria lembrada na seção 2.1 deste trabalho e que não foram aprofundadas, Cavalcanti *et al* (2009, p. 102) esclarecem

⁶ **Empowerment** - Empoderamento, ou delegação de autoridade.

que esta maturidade refere-se ao desejo de realização do trabalho, à disposição para aceitar responsabilidades para atingir as metas e à competência relacionada à tarefa.

3.1.2 Diversidade e subjetividade

Segundo Cavalcanti *et al* (2009, p. 105), para um gestor se relacionar de forma efetiva com seus funcionários deve desenvolver uma sensibilidade para as diferenças e a competência para lidar com elas de forma adequada. Os autores apontam ainda, ser importante a capacidade do líder em reconhecer as diferenças em seu aspecto mais profundo, devendo enriquecer sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e da experiência vivida em coletivo. Assim, os autores afirmam que, para provocar motivação nos funcionários, os gestores devem se relacionar de forma adequada com cada indivíduo, entendendo a sua singularidade, que envolve compreender o que motiva cada um, bem como aquilo que traz sofrimento e frustração. Neste sentido, e longe de esgotar o assunto, essas contribuições servem, conforme bem enfatizam Cavalcanti *et al* (2009, p. 109), como estímulo para o aprofundamento dos aspectos da natureza humana.

4 INCUMBÊNCIAS DO CHEFE DE SERVENTIA

O papel exercido pelos chefes de serventia é de extrema importância para o funcionamento de qualquer unidade jurisdicional. O entendimento da dinâmica organizacional, relativo às metas, além da missão e visão do TJRJ, e a forma como lidar com as pessoas dentro desta dinâmica são tarefas que vão muito além das atividades que são atribuídas aos servidores investidos na função de confiança para gerir o cartório. Daí, a necessidade de se entender, com propósito, os conceitos e características apresentadas nos capítulos anteriores, para bem desenvolver a atividade de liderança, que passa a ser o instrumento utilizado para se alcançar a efetividade nas atividades cartorárias.

Além das atribuições genéricas que estão contidas no artigo 49 do CODJERJ – Código de Organização e Divisão Judiciárias do Estado do Rio de Janeiro, ao servidor investido na função de confiança de chefe de serventia, função de livre nomeação pelo magistrado titular da serventia, a Consolidação Normativa da Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – CNCJGJ trata, no capítulo VI, sobre os deveres dos responsáveis pelo gerenciamento das serventias. Neste capítulo serão abordados alguns deles, que estão dispostos no artigo 150 da CNCJGJ, os incisos serão agrupados de acordo com as análises a serem feitas, colocando-se em evidência pontos e direcionamentos para uma atuação que correlacione as incumbências elencadas à ideia liderança ou aos demais pontos mencionados neste trabalho, de forma a revelar quais aspectos podem ser inferidos às atividades e incumbências do chefe de serventia.

Art. 150. Ao Chefe de Serventia, hierárquica e funcionalmente subordinados ao Juiz, incumbe, dentre outras funções e deveres:

O primeiro grupo de deveres é:

- I - exercer todas as atribuições de direção de serventia, previstas na legislação em vigor;
- II - exercer a chefia direta da serventia, organizando, comandando e supervisionando todos os seus serviços e atividades, segundo as diretrizes traçadas pelo respectivo Juiz, obedecidas as instruções gerais baixadas pela Corregedoria Geral da Justiça;
[...]
- X - exercer a administração do pessoal em exercício ou vinculado funcionalmente à sua serventia, zelando pela manutenção da disciplina, da ordem e da hierarquia;
[...]
- XIX - exercer a guarda e o controle do material permanente e de consumo, solicitando o que for necessário ao setor próprio do Tribunal de Justiça, ou designar servidor para fazê-lo;
[...]
- XXXVI - acompanhar os indicadores de desempenho, monitorando os dados estatísticos do cartório mensalmente, através dos relatórios expedidos pelo sistema;

Neste primeiro grupo, as palavras: direção, chefia direta, organizando, comandando, supervisionando, administração e acompanhar os indicadores traduzem a figura do chefe de serventia exercendo a função administrativa, que lhe é compatível. Fayol (1950, apud CHIAVENATO, 2014, p. 86), diz que as funções administrativas envolvem os elementos da administração, isto é, as funções do administrador e define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Nesse sentido, observa-se esse primeiro grupo de deveres dos chefes de serventia como atividades das funções administrativas, ao passo que este servidor deverá observar suas atividades de direção, organizar os serviços, comandar e coordenar o grupo de pessoal e ainda controlar o material e o desempenho do pessoal vinculado a serventia, de forma a trazer efetividade ao que lhe é confiado.

O segundo grupo de deveres que serão analisados ressaltam a figura do juiz como verdadeiro responsável pela administração da unidade jurisdicional ao passo que delega atividades ao chefe de serventia ou quando outras atividades devem ser submetidas a sua aprovação:

- III - cumprir e fazer cumprir as determinações judiciais e os preceitos legais vigentes;
[...]
- V - controlar e organizar as férias e licenças dos seus subordinados e demais servidores vinculados à serventia, submetendo, quando necessário, as respectivas escalas e requerimentos à aprovação do Juiz;
[...]
- XI - observar e fazer observar a relação de subordinação hierárquica mantida com o Juiz e com os órgãos da Administração Superior do Poder Judiciário;
- XII - processar pessoalmente os feitos que lhe forem distribuídos em razão de lei ou por determinação expressa do Juiz ou da Corregedoria Geral da Justiça, especialmente os processos disciplinares instaurados;
[...]
- XXV - sugerir ao Juiz, dentre os servidores da serventia, o seu substituto legal;
[...]
- XXXI - levar ao conhecimento do Juiz as irregularidades que extrapolem sua alçada de resolução;
[...]
- XXXIII - exercer outras atribuições e tarefas que lhe sejam ordenadas pelo Juiz;

A partir destes deveres destacados, pode-se verificar a relação de hierarquia e subordinação que o chefe de serventia deve manter em relação ao juiz, o fato de ser chefe de serventia não lhe retira esta subordinação, o *caput* do artigo 150 deixa claro este vínculo. Conclui-se que, mesmo havendo servidores nos cargos de chefia e com a responsabilidade operacional da administração cartorária, esta missão é delegada pelo juiz, responsável pela gestão da unidade jurisdicional, ao chefe de serventia, cuja função de confiança é exercida por

meio da indicação do magistrado. Vieira (2008, p. 14) nos recorda o que chama de velho paradigma do juiz, que o magistrado não assumia sua face de gestor, atividade-meio da prestação jurisdicional, lembrando que a organização cartorária era delegada ao escrivão, antiga denominação do cargo (artigo 1º, provimento CGJ 38/2015), e o juiz limitava-se apenas a cobrar, com rigor, os erros cometidos em relação à atividade jurisdicional, deixando de planejar estrategicamente sua unidade, não realizava reuniões com seus servidores e não controlava seus processos de trabalho, enfim, um conjunto de características que tornaram esse paradigma ultrapassado.

Vieira (2008) deixa claro, em sua dissertação, que sempre existiram exceções e que esse passado se contrapõe ao novo modelo do juiz gestor moderno, o definindo como o juiz administrador, que não se limitando a suas atividades jurisdicionais exerce o papel de gestor de sua unidade.

O próximo grupo de deveres do chefe de serventia, aqui destacados, trazem relação diária e direta com os seus liderados. São eles:

VI - controlar a frequência diária dos servidores vinculados à sua serventia, em livro ou outro meio apropriado;

[...]

XIII - distribuir os serviços da serventia, designando os servidores responsáveis por cada atribuição, inclusive as de processamento;

[...]

XV - responsabilizar-se pela preparação técnica e constante aperfeiçoamento dos seus subordinados, mediante supervisão e orientação pessoal, além de indicação para curso e treinamento oficiais;

[...]

XXXVI - acompanhar os indicadores de desempenho, monitorando os dados estatísticos do cartório mensalmente, através dos relatórios expedidos pelo sistema;

Diversos fatores contrários ao seu esforço devem ser levados em consideração, na realização de suas atividades como chefe de serventia, fatores de origens distintas. Dos Santos (2015) aponta o relacionamento humano como um dos problemas mais comumente encontrados e diz que para gerir esse problema deve-se ter a habilidade conhecida como habilidade humana. Em seu artigo ele declara:

É comum em um ambiente de trabalho qualquer a insatisfação de alguém com a remuneração e independente da capacidade de persuasão dessa pessoa, o coletivo ou maior parte dele acaba sendo “contaminado” pela insatisfação. A partir daí entra o mediador de conflitos, responsável por identificar e solucionar o problema de modo democrático ou autocrático. Liderar uma equipe parece fácil, porém não é. É preciso imparcialidade para dirimir quaisquer dúvidas ou crises dentro do círculo funcional.

A harmonia parece fundamental para se alcançar os objetivos e metas de um grupo, equipe ou mesmo da organização. Para dos Santos (2015), a capacidade de envolver sua

equipe e a capacidade de envolver a todos e inspirar confiança para seus colaboradores é o que define a habilidade humana.

O último grupo das incumbências dispostas no artigo 150 da CNCGJ tem ligação direta com a finalidade do serviço prestado, atividade-fim, em que as unidades jurisdicionais são a linha de frente. Os incisos apontados são:

VII - manter a serventia aberta e em regular funcionamento durante o horário de expediente;

VIII - providenciar para que interessados e partes sejam atendidos nos prazos estabelecidos em lei e nesta Consolidação;

IX - organizar e manter em ordem o arquivo da serventia, de modo a permitir a localização imediata dos autos, papéis e livros encerrados;

[...]

XIV - zelar pela boa imagem da Justiça, prestigiando e estimulando a probidade, a produtividade, a celeridade e a qualidade dos serviços;

[...]

XX - zelar pela realização das audiências, pela regularidade dos livros e pelo fiel cadastramento das petições iniciais;

XXI - prestar informações sobre o andamento dos processos ou designar servidor para fazê-lo, sendo vedada a prestação de informação por telefone ou por e-mail;

[...]

XXIV - zelar pelo perfeito recolhimento das custas e despesas devidas, fiscalizando e reprimindo as exigências descabidas e os valores indevidos;

[...]

XXVII - tratar com urbanidade as autoridades constituídas, os advogados e o público em geral;

Aqui, voltando a dar importância à questão ética, se faz necessária a análise dos aspectos que a envolvam com o serviço público. As atividades desenvolvidas nas unidades do TJRJ visam alcançar a sua missão, “*resolver os conflitos de interesses em tempo adequado à sua natureza*”, e visão, “*obter o reconhecimento da sociedade sobre a contribuição do PJERJ para o exercício democrático da cidadania*”. Estas poderiam caracterizar o serviço público prestado pelo TJRJ, levando-se em conta que a principal finalidade do serviço público é o bem social e que alcançar estas práticas satisfaria uma determinada necessidade da população.

Conduzir o serviço público sem atender a essas incumbências, de forma direta e correta, traduzirá a ineficiência do serviço prestado, pois elevaria a morosidade nos andamentos dos processos, além de propiciar situações de improbidade, como, por exemplo, priorizar andamentos em troca de presentes ou dinheiro.

As atividades desenvolvidas nas unidades cartorárias servem para a prestação de um serviço à população e afetam à vida da sociedade. Por isso, se faz necessário que os servidores

atentem aos valores éticos para bem desempenhar suas funções e assim, os cidadãos possam acreditar na eficiência do serviço prestado.

Segundo as análises de Magalhães (2013), para produzir o bem social, o serviço público não pode se distanciar das dimensões éticas que devem permear os serviços colocados à disposição dos cidadãos e nem se distanciar dos padrões de eficiência exigidos pela sociedade.

4.1 HABILIDADES HUMANAS PARA CUMPRIMENTO DAS INCUMBÊNCIAS

Na visão de Macêdo *et al* (2012, p. 111), as competências de comportamento acompanham o conceito de liderança e são as que permitem o relacionamento interpessoal. Esses autores alertam que o chefe pode ou não deter as competências interpessoais, sendo estas habilidades humanas que indicarão a capacidade de gerar seguidores e caracterizar o líder. Cabe aqui lembrar que não são as únicas competências necessárias aos líderes, Macêdo *et al* (2012) discorrem ainda sobre as competências técnicas e globais, mas destacamos aqui as principais competências interpessoais apontadas pelos autores:

→ **Comunicar-se com clareza** – os autores a classificam como a principal capacidade de um líder, pois todas as demais dependem da sua destreza em se comunicar. Cavalcanti *et al* (2009, p. 78) também consideram a comunicação como uma das habilidades mais importantes na vida de um líder e nos dizem que as formas de comunicação são: ler e escrever, falar e ouvir. É utilizada para receber e dar *feedback*, planejar e distribuir o trabalho, manejar conflitos e negociações, entre tantos outros.

→ **Ser humilde** – Macêdo *et al* (2012) nos dizem que o líder deve ser capaz de demonstrar a necessidade e capacidade de aprender e reaprender, reconhecer falhas, fazer perguntas. “Humildade é a porta de entrada para outras qualidades como a empatia, autenticidade e integridade” (HYACINTH, 2016).

→ **Manter e encorajar o bom humor** – na visão de Macêdo *et al* (2012) o líder é uma referência e suas atitudes são capazes de atrair e reter as pessoas, dentro e fora de seu espaço de trabalho, sendo que este ambiente será tanto mais agradável e favorável quanto maior for a competência do líder em cultivar a alegria, o otimismo e a prática da celebração.

→ **Despertar motivação** – segundo Macêdo *et al* (2012, p. 112), “cabe ao líder, conhecedor dos anseios de seus seguidores, ser capaz de identificar e oferecer os estímulos

que despertem a motivação dessas pessoas”. Cavalcanti *et al* (2009, p. 86) acreditam que os líderes podem atuar de forma consciente, sob um enfoque humanista, e buscar um ponto de equilíbrio entre os interesses legítimos de cada membro da equipe e as demandas da organização e da sociedade.

→ **Praticar a empatia** – Macêdo *et al* (2012) definem a empatia como a capacidade de se colocar no lugar do outro e esforçar-se para entender o comportamento da outra pessoa a partir de suas percepções.

→ **Conduzir mudanças** – Macêdo *et al* (2012) afirmam não haver dúvidas que na condução de mudanças se exige sólidas relações de confiança, liberdade com responsabilidade e respeito mútuo, cabendo ao líder conduzir esse processo e impulsionar o abandono do ultrapassado e a internalização do novo.

Hunter (2004, p. 30) lembra que liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas e, para isso, este autor aponta duas dinâmicas que estarão em jogo: a tarefa e o relacionamento. Para o ato de liderar é comum o líder focar-se apenas em uma das dinâmicas apontadas em detrimento da outra e, por consequência, perder o equilíbrio entre as duas. E se isso acontecer?

Em meus pouco mais de 12 anos de experiência pude presenciar algumas situações deste tipo. Certa ocasião a unidade X “herdou” todo acervo de outra que havia sido desinstalada. No mínimo o dobro de processos passou a tomar lugar nas estantes e escaninhos da serventia, além da nova competência assumida que se somava ao que já fazia parte da unidade X. Todos os servidores já tinham em mente que aquela incorporação traria, pelo menos até a adaptação concretizada, um aumento no trabalho diário. Porém, aquela situação trouxe desamparo à maioria dos envolvidos. A cobrança por maior produtividade, cada vez mais intensa, por parte dos responsáveis que queriam diminuir o acervo, “aumentado” por conta daquela unificação, deixou de lado os servidores que, naquele momento, estavam preocupados e ansiosos pelo acontecido e o que viria a acontecer com suas lotações. Nada lhes era dito, apenas, “precisamos baixar o acervo!”

Hunter (2004, p. 31) alerta que ao nos concentrarmos apenas em tarefas e não em relacionamentos poderá haver transferências, rebeliões, má qualidade de trabalho, baixo compromisso, baixa confiança e outros sintomas indesejáveis. No caso acima narrado, em certa proporção, foi o que realmente aconteceu. Por outro lado, segundo o autor, o líder que não estiver cumprindo as tarefas e só se preocupar com o relacionamento, não terá sua

liderança assegurada. Por derradeiro, o autor finaliza afirmando que a chave para liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.

5 CONCLUSÃO

A revisão bibliográfica buscou entrelaçar alguns conceitos sobre liderança, onde conseguiu-se verificar, pela evolução das abordagens, que líderes utilizam-se de suas características de personalidades de modo a facilitar o desempenho de suas funções (**teoria dos traços**) utilizando, conforme a necessidade, comportamentos não comuns à sua aptidão mas que foram aprendidos e treinados de modo a interpretar a melhor forma de interagir com a sua equipe, concentrando, delegando ou transferindo poderes decisórios (**teoria comportamental**) ou ainda, perante determinada situação, utilizando um tipo de liderança para alcançar bons resultados junto aos subordinados, justificando-se a eficácia do líder na capacidade de responder e ajustar-se à determinada situação, levando-se em conta não haver apenas um estilo de liderança universalmente adequado para todas as situações (**teoria situacional**) ressaltando a transação entre líder e liderados, enquanto ambos acreditarem que isso os beneficiam (**teoria transacional**) e o alto nível de motivação e moral, gerados pela sensibilidade a respeito das necessidades dos liderados através de considerações individualizadas (**teoria transformacional**).

Estes conceitos e características formam a base para um entendimento que auxilia o chefe de serventia, ou líder, no desempenho de sua atividade, ao passo que se reconhece que a atuação deste servidor está intimamente ligada ao saber lidar com pessoas, que devem ser valorizadas e respeitadas, independentemente de suas personalidades, de forma a se construir um relacionamento ético que vislumbre a conquista da confiança dos liderados e, conseqüentemente, no surgimento e manutenção de um ambiente favorável e que proporcione um clima organizacional adequado, a se conseguir a efetividade na atividade jurisdicional. Saber liderar é engajar toda a equipe para alcançar os objetivos, com pessoas e por meio delas, em uma relação de influência e realização mútua. A relevância dos aspectos éticos nesta relação confirma esta ferramenta, qual seja a habilidade humana no relacionamento interpessoal, como essencial, para a obtenção de sucesso em qualquer tipo de organização e primordial nas relações humanas, sejam elas profissionais ou pessoais. O sucesso está nas relações. Se são saudáveis, geram trabalho saudável, a convivência é saudável. Relações ruins, trabalho ruim, convivência problemática.

O bom relacionamento que deve estar envolvido na ação de liderar potencializa e fortalece a capacidade de se gerenciar atividades e metas individuais ou coletivas. Vale

lembrar, porém, que para se alcançar a eficiência é necessário a busca de constante atualização para aperfeiçoamento e desenvolvimento, através de cursos, especialização e ferramentas que agreguem novos conhecimentos ligados à atuação do líder, seja para aprimoramento das habilidades técnicas, das habilidades conceituais ou das habilidades humanas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Tania Nobre G. F., *et al.* **É possível liderar no Judiciário? Um estudo buscando caracterizar a liderança e o gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco.** XXIII Encontro da ANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – São Paulo, 2009.

ARRUDA, Cecilia Coutinho de, *et al.* **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica.** São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

BRASIL. Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 240, de 09 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. DJe/CNJ, nº 161, de 12/09/2016, p. 2-7

CAVALCANTI, Vera Lúcia. **Liderança e motivação.** 3 ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENNATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

DE SOUZA, Maria Cristina Gonçalves. **Ética no Ambiente de Trabalho.** 2 ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2009.

DOS SANTOS, Ighor Érico Flora. **A importância da aplicação das habilidades humanas no trabalho do administrador.** CFA Conselho Federal de Administração. Jul.2015. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/a-importancia-da-aplicacao-das-habilidades-humanas-no-trabalho-do-administrador>> Acesso em: 04 out. 2017.

FREIRE, Tatiane. **Em 10 anos, CNJ consolida sua atuação como órgão de controle do judiciário.** Agência CNJ de notícias. Jun. 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79627-em-10-anos-cnj-consolida-sua-atuacao-como-orgao-de-controle-do-judiciario>> Acesso em: 26 out. 2017.

GARCIA, Denise B. **Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional.** Comunidade ADM. Dez. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/>> Acesso em: 23 set. 2017.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo – Uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

HYACINTH, Brigitte. **8 provas de que líderes mais humildes são muito mais eficientes.** Administradores.com. Ago. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/8-provas-de-que-lideres-humildes-sao-muito-mais-eficientes/97370>> Acesso em: 23 de outubro de 2017.

LOPEZ, Ricardo Vignotto. **A evolução do conceito do C.H.A. para a avaliação de competências.** BlogRH. 21 de julho de 2016. Disponível em: <<http://blogrh.com.br/avaliacao-de-competencias-cha/>> Acesso em: 30 out. 2017.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. *et al.* **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MAGALHÃES, Moacir. **Ética e serviço público.** FNQ. Abr.2013. Disponível em: <> Acesso em: 20 de outubro de 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000).

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir *et al.* **Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas**. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 08 e 09 ago. 2014. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf> Acesso em: 23 set. 2017.

RIO DE JANEIRO. Consolidação Normativa da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro – Parte Judicial Atualizada em 29/09/2017

RIO DE JANEIRO. Provimento CGJ nº 38, de 23 de junho de 2015. Dispõe sobre a alteração da redação no texto da Consolidação Normativa da Corregedoria Geral de Justiça - Parte Judicial para substituir as denominações anteriores por Chefe de Serventia.

SILVA, Jonatas R. **CHA Conhecimento, habilidade e atitude**. Comunidade ADM. 01 mar. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude/39202/>> Acesso em: 23 set. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Jose Luiz Leal. **Um novo desafio para o judiciário: O juiz líder**. fev. 2008. Dissertação (Mestrado em Poder Judiciário) FGV Direito Rio de Janeiro.