



A ATIVIDADE DO ADMINISTRADOR PÚBLICO E O AUMENTO DA
DEMANDA POR JUSTIÇA: O CASO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO
PREDIAL

Karoline de Jesus Bragatto

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Francisco José de Castro Moura Duarte

Rio de Janeiro
Outubro de 2010

A ATIVIDADE DO ADMINISTRADOR PÚBLICO E O AUMENTO DA
DEMANDA POR JUSTIÇA: O CASO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO
PREDIAL

Karoline de Jesus Bragatto

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Junior, Dr.

Prof. Francisco de Paula Antunes Lima, Dr.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

OUTUBRO DE 2010

Bragatto, Karoline de Jesus

A atividade do administrador público e o aumento da demanda por justiça: o caso da Divisão de Administração Predial / Karoline de Jesus Bragatto. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2010.

IX, 133 p.; 29,7 cm.

Orientador: Francisco José de Castro Moura Duarte

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2010.

Referências Bibliográficas: p.106-112

1. Administrador público. I. Duarte, Francisco José de Castro Moura. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha querida avó,
Arycléia da Silva de Jesus.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer as pessoas que de alguma forma contribuíram para a conclusão desse trabalho.

A Deus por me orientar e me acompanhar em todos os meus caminhos.

A minha família por todo o apoio e, sobretudo, ao meu pai por poder me proporcionar à realização desse curso.

Ao meu orientador, Francisco de Castro Moura Duarte, que me recebeu no laboratório Ergonomia e Projeto e que foi responsável pelo meu crescimento profissional.

Ao professor José Marçal Jackson Filho pelos momentos de debate e aprendizado.

A Ermenegilda Bragatto Batittuci pelo carinho, pelo incentivo e pelos momentos de esclarecimento sobre a vivência do mundo acadêmico.

A Leir Martins Puppim por todos os ensinamentos que me possibilitaram ingressar no mestrado e pela constante presença durante sua realização, repleta de momentos de incentivo e carinho.

Ao diretor da DIAMP, Carlos Alberto de Souza Gomes, que se disponibilizou a participar deste estudo. E também a todos os servidores da DIAMP que contribuíram para a realização desta pesquisa.

Ao Alexandre de Almeida Amin pelos momentos de incentivo, paciência e carinho, fundamentais durante toda essa etapa da minha vida.

Aos amigos: Laís Bubach, Rafael René, Carolina Souza e Gislaine Capistrano, Francis Moreira de Mendonça, Fernanda Tinoco, que me apoiaram nessa fase de muito trabalho.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

A ATIVIDADE DO ADMINISTRADOR PÚBLICO E O AUMENTO DA
DEMANDA POR JUSTIÇA: O CASO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO
PREDIAL

Karoline de Jesus Bragatto

Outubro/2010

Orientador: Francisco de Castro Moura Duarte

Programa: Engenharia de Produção

A ineficiência do Poder Judiciário brasileiro pode ser traduzida principalmente pela falta de agilidade no julgamento dos processos e a falta de capacidade em absorver o aumento de demanda por justiça. A pesquisa investiga o trabalho do diretor da Divisão de Administração Predial do Tribunal Regional Federal da 2ª Região. O objetivo é caracterizar o aumento da demanda na DIAMP e compreender e descrever a atividade do diretor frente a esse aumento. A metodologia utilizada tem como base a análise de dados quantitativos e qualitativos, que configuram um estudo de caso eminentemente empírico. Os resultados da pesquisa apontam um aumento da intensidade de trabalho na divisão e algumas ações do diretor na tentativa de reverter o quadro. As ações do diretor são: a busca por recursos; a transformação da organização do trabalho na divisão; a contratação de um serviço de consultoria para apoiar a gestão; além da mobilização de recursos humanos. Contudo, ao identificar as ações realizadas pelo diretor, foram também evidenciadas deficiências intrínsecas do serviço. Pode-se perceber que o problema de morosidade no Judiciário não está relacionado à capacitação gerencial ou iniciativa do gerente estudado, mas sim a uma incoerência entre o que se exige da divisão, no caso a DIAMP, e as condições organizacionais existentes para cumprir tais exigências.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

THE ACTIVITY OF THE PUBLIC MANAGER AND INCREASED DEMAND FOR JUSTICE: THE CASE OF THE DIVISION OF THE BUILDING ADMINISTRATION

Karoline de Jesus Bragatto

October/2010

Advisor: Francisco de Castro Moura Duarte

Department: Production Engineering

The inefficiency of the Brazilian Judiciary can be displayed specially through the lack of agility to resolve (judge) the cases, as well as the inability to fulfill the increasing demand for justice. The research investigates the work of the director of the Division of Building Administration of the Federal Court of the 2nd Region. The goal is to characterize the increase service in DIAMP and to understand and describe the director's activity regarding this increase. The methodology is based on the analysis of quantitative and qualitative data, which configure an eminently empirical case study. The survey results indicate an increase in work intensity in the Division and some actions of the director in an attempt to reverse the situation. The actions of the director are: the search for resources, the transformation of work organization in the division, hiring a consulting service to support the management, as well as the mobilization of human resources. However, when identifying the actions taken by the director, intrinsic shortcomings of the service were also highlighted. It can be noticed that the problem of slowdown in the judiciary is not related to management capacity or initiative of the studied manager, but to an inconsistency between what is asked of the division - in this case the DIAMP - and the existent organizational conditions to meet these requirements.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	01
2	O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO	06
2.1	A conjuntura atual do Poder Judiciário brasileiro	06
2.2	Os estudos da Ergonomia no Poder Judiciário	15
3	O TRABALHO DO GERENTE	21
3.1	O surgimento do trabalho do gerente e suas manifestações funcionais	21
3.2	A definição do papel gerencial e a diversidade de pesquisa sobre o trabalho do gerente	23
3.3	O administrador público e as transformações do trabalho	28
4	METODOLOGIA	37
4.1	Fase 1: a realização da consultoria na DIAMP	38
4.2	Fase 2: o acompanhamento da atividade do diretor da divisão	42
4.2.1	Considerações sobre a atividade de direção	42
4.2.2	Procedimentos metodológicos	43
4.3	As histórias de trabalho e o uso de narrativas	44
5	A ATIVIDADE DO DIRETOR E A POSTURA ATIVA FRENTE AO AUMENTO DE DEMANDA NA DIAMP	47
5.1	A DIAMP: características gerais	47
5.1.2	Perfil populacional da DIAMP	51
5.1.3	Funcionamento típico da divisão	53
5.2	A caracterização do aumento do trabalho na DIAMP	56
5.2.1	O histórico da divisão	56
5.2.2	Indicadores diretos	58
5.2.3	Indicadores indiretos	64
5.3	As características e os constrangimentos da atividade do diretor	66
5.3.1	O trabalhar do diretor em situações de urgência	67
5.3.2	O lidar com processos	73
5.3.3	O trabalho do diretor: parcialmente programado, coletivo e fragmentado	79
5.4	As ações do diretor frente ao aumento de trabalho na divisão	85
5.4.1	A busca por recursos para divisão	85
5.4.2	A contratação de consultoria organizacional na DIAMP	88
5.4.3	A transformação organizacional na DIAMP	90
5.4.4	A mobilização dos recursos humanos	94
6	DICUSSÃO	96
6.1	O aumento da intensidade do trabalho na DIAMP	96
6.2	O trabalho do diretor	97
6.3	A utilização da consultoria externa como recurso de apoio a gestão	99
6.4	As deficiências estruturais do Judiciário	100
6.5	A postura ativa e promotora de transformações do administrador público	101

	da DIAMP	
7	CONCLUSÃO	104
7.1	Limites do estudo	105
7.2	Avanços nos estudos	105
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
	ANEXO 1	113
	ANEXO 2	114
	ANEXO 3	116
	ANEXO 4	133

1 INTRODUÇÃO

“a Justiça tarda e falha”;

“a Justiça não é igual para todos”;

“a Justiça é elitista”;

“mais vale um mal acordo do que uma boa demanda”;

“para os amigos tudo para os inimigos a lei”;

“a lei, ora a lei”.

As frases supracitadas são mencionadas por SADEK (2004) ao debater o Poder Judiciário brasileiro. No texto, SADEK (2004) afirma que essas frases são anunciadas pela população, no momento que se referem à função do Judiciário, a de encarregado de distribuir justiça. A imagem do Poder Judiciário vem sendo degradada em razão da falta de celeridade e de eficiência do sistema na prestação dos serviços a população. Contudo, um fator que castiga ainda mais as instituições que compõem esse Poder é o crescimento da demanda por justiça. De fato, deficiências tanto no sistema administrativo quanto no sistema jurídico, impedem a prestação eficiente do serviço. É inegável que essa esfera do Poder vem passando por um período de turbulência, desgaste e transformações.

As instituições que compõem o Poder Judiciário, como por exemplo, os tribunais, fóruns, entre outros, vem buscando soluções para enfrentar esse contexto adverso. Os atores responsáveis pela realização dessas mudanças nas instituições são os servidores, sobretudo aqueles que exercem cargos posicionados no alto escalão. No caso do Poder Judiciário são os juízes e desembargadores responsáveis pela gestão na área-fim. Na área-meio ou dita administrativa são os diretores de divisões e secretarias que executam o papel de administradores ou gerentes.

Segundo MELO (1999)

o gerente assume a função da gestão da força de trabalho, sendo responsável por “pôr a trabalhar” ou pela disponibilização do potencial humano da organização, favorecendo a obtenção do trabalho

em quantidade e qualidade necessários e, ainda, pela manutenção da cooperação e garantia de reprodução das relações sociais (assumindo aspectos importantes na regulação dos conflitos) (MELO, 1999, p. 4).

A atuação dos gerentes dentro das organizações vai mais além. Num contexto de mudanças organizacionais, ela se torna um elemento chave. Para MELO e SPERLING (2002) é por intermédio da atuação do gerente que a organização cria novos valores quando a mudança é promovida; é por meio das práticas e ações gerenciais que se concretizam a transformação da realidade e o alcance das metas; é com o papel catalisador que o gerente identifica, favorece e disponibiliza o conhecimento da equipe em favor das metas organizacionais (MELO, SPERLING, 2002).

As mudanças não vêm ocorrendo apenas no Poder Judiciário. A função gerencial também vem sofrendo transformações. No que concerne ao setor público, as mudanças ocorrem principalmente após a introdução do modelo de Administração Gerencial, a partir do ano de 1995 (BRESSER PEREIRA, 1996). JUNQUILHO (2005) evidencia que na transição do modelo “*burocrático*” de gestão para o “*gerencial*”, estão em jogo a aplicação dos denominados valores gerenciais, que exerceram “*pressão sobre a performance dos ocupantes de cargo de gerência*” (JUNQUILHO, 2005, p.143).

TOHÁ e SOLARI (1997) declaram que “*a gerência pública passa a ser uma peça fundamental nesta nova forma de entender a modernização do Estado*”, pois já não se espera mais “*que as normas e os procedimentos garantam automaticamente a dinâmica institucional, mas que proporcionem o marco de referência para que as pessoas encarregadas da direção estabeleçam a referida dinâmica*” (TOHÁ, SOLARI, 1997, p.85).

Essa dissertação trata do caso da Divisão de Manutenção Predial (DIAMP), que pertence à área administrativa do Tribunal Regional Federal da 2ª Região (TRF 2ª Região). O TRF 2ª Região tem sede na cidade do Rio de Janeiro e jurisdição nos territórios dos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. Segundo dados do *site* do tribunal, essa unidade é responsável por cerca de 20% do volume processual nacional.

<Disponível

em:

<http://www.trf2.jus.br/institucional/documentos/historico.aspx?menu=Institucional>>. De

forma semelhante às outras unidades que compõem o Poder Judiciário, o TRF 2ª Região vem sofrendo com o crescimento do número de processos, decorrente do aumento da demanda por justiça. A DIAMP, conseqüentemente, assiste a um aumento de sua demanda produtiva e da intensidade do trabalho percebida pelos servidores.

No ano de 2008, o diretor da DIAMP contratou o serviço de consultoria do grupo de Ergonomia e Projeto¹ do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE), para investigar a sobrecarga de trabalho sentida pelos servidores da divisão. A equipe de consultoria desenvolveu um trabalho denominado Análise de Processos e Ergonomia na DIAMP, no qual gerou uma série de recomendações de ordem organizacional, que visavam equilibrar a distribuição das atividades pertencentes à divisão, assim como otimizar os fluxos produtivos. Dentre as recomendações prescritas, uma foi escolhida para desenvolvimento de projeto organizacional, que limitou-se a fase de detalhamento.

Foi a partir da vivência dessa consultoria, ou seja, do conhecimento adquirido durante a sua execução e, principalmente, da problemática vivida na DIAMP, que surgiu a questão de base que orientou essa pesquisa. A questão pode ser formulada do seguinte modo:

- Contrariamente a imagem de morosidade da Justiça brasileira veiculada pela mídia, os servidores da DIAMP do TRF 2ª Região estão passando por um processo de aumento e intensificação de seu trabalho. A pesquisa realizada mostra que o Diretor dessa divisão atua ativamente no sentido de projetar mudanças organizacionais e criar condições efetivas para que sua divisão possa fazer frente ao aumento da prestação de serviços, pelo qual a DIAMP tem passado nos últimos anos.

Pode-se perceber que o problema de morosidade não está relacionado à falta de capacitação gerencial ou de iniciativa do gerente estudado, mas sim a um desequilíbrio entre o que se exige de sua divisão, no caso a DIAMP, e as condições organizacionais existentes para cumprir tais exigências. Em que pese às dificuldades relacionadas à

¹ O grupo de Ergonomia e Projeto pertence ao Programa de Engenharia de Produção (PEP) da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro).

contratação de pessoal, gratificações, capacitações e outros, como serão demonstradas; a DIAMP vem conseguindo fazer frente ao aumento de sua demanda produtiva.

De maneira geral, pode-se dizer que o serviço público carece de um projeto e que iniciativas de transformação gerencial pouco trarão resultados transformadores dessa realidade. Não adianta transferir para o serviço público a cobrança por resultados da iniciativa privada. É preciso, previamente, provê-lo de um projeto que crie condições para uma melhora efetiva dos serviços prestados.

No âmbito da Engenharia de Produção, sobretudo, na área da Gestão e Inovação, os estudos no Serviço Público se mostram relevantes. Isso ocorre dado à ausência de pesquisas, especialmente no que se refere ao modelo de gestão, a organização do trabalho, a tecnologia e a informatização.

O objetivo desta pesquisa é:

- Caracterizar o aumento de demanda na DIAMP;
- Evidenciar características da atividade do diretor e descrever as ações que fazem frente ao aumento da demanda na divisão.

A metodologia utilizada na pesquisa foi o estudo de caso único (YIN, 2005). O estudo foi iniciado durante a realização da consultoria na DIAMP, quando se explorou o funcionamento geral da divisão, se investigou a sobrecarga de trabalho dos servidores e se formulou a questão de pesquisa. Após o término da consultoria, o estudo prosseguiu com o acompanhamento da atividade do diretor (GUÉRIN *et al.*, 2001). Foram utilizados vários métodos de pesquisa: a observação direta, a entrevista e a análise documental. Os métodos de observação direta e entrevista foram realizados com o recurso da gravação em áudio. As evidências do estudo serão demonstradas por intermédio de gráficos, tabelas, verbalizações e narrativas descritivas (representativas).

A pesquisa bibliográfica teve como alvo o trabalho do administrador público e o Poder Judiciário. Com relação ao Judiciário, o objetivo era obter uma visão geral e pautada, o que possibilitou retratar as principais características, dificuldades e avanços da instituição nos últimos anos. No que se refere ao trabalho do administrador público, o

foco da busca bibliográfica precisou ser ampliado, pois o volume de publicações não era o bastante. Então, considerou-se dois segmentos: o setor público e o setor privado. Como será evidenciado nesta pesquisa, o trabalho do administrador no setor privado é amplamente estudado pela comunidade científica. Os textos selecionados e utilizados nesta pesquisa tinham como foco retratar o trabalho do administrador público brasileiro. A pesquisa bibliográfica, mais detalhada, pode ser consultada no Anexo 1.

A dissertação está estruturada em 7 capítulos. O primeiro apresenta a introdução deste estudo. O segundo e terceiro capítulos apresentam os assuntos temáticos da pesquisa, o Poder Judiciário brasileiro e o trabalho do gerente. No que se refere ao Poder Judiciário foi feita uma exposição sobre o contexto atual desse Poder, as dificuldades sofridas e as iniciativas tomadas para reverter o quadro de turbulência. Além disso, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca dos trabalhos da Ergonomia e o Poder Judiciário apontando as principais contribuições. No que concerne ao trabalho do gerente, será exposto o surgimento dessa categoria, as linhas de estudo que o investigam. Ainda dentro desse, um item descreve as características e as transformações do trabalho do administrador público.

O quarto capítulo expõe a metodologia e as particularidades de investigação deste estudo. No capítulo 4, serão apresentados os resultados desta pesquisa, as características gerais e o funcionamento geral da DIAMP, a representação do aumento de demanda produtiva, as características do trabalho do diretor e as ações frente ao aumento da demanda produtiva. No capítulo 6, será apresentada a discussão das evidências encontradas.

Finalmente no capítulo 7, serão expostas algumas conclusões sobre essa investigação, como: o papel do diretor no contexto de mudanças do Judiciário, as considerações acerca dos processos de transformação na DIAMP e no TRF 2ª Região, os limites e avanços dos estudos nessa área.

2 O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

O capítulo 2 consiste na apresentação do contexto geral sobre o Poder Judiciário brasileiro. Neste capítulo, serão explicitados os principais problemas sofridos por esse Poder e as medidas tomadas para reverter o quadro de crise. De forma a acrescentar a compreensão desse contexto, também será apresentada uma revisão de literatura acerca dos trabalhos da Ergonomia no Poder Judiciário, com a exposição das contribuições desta disciplina acerca das condições de trabalho dos servidores.

2.1 A CONJUNTURA ATUAL DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

O Poder Judiciário brasileiro, há alguns anos, caracteriza-se por um contexto de crise e a eminência de uma provável reforma. O mau funcionamento da prestação jurisdicional à sociedade e a conseqüente perda da credibilidade provocam a insatisfação da população e uma enxurrada de críticas às instituições desse Poder. O Judiciário enfrenta inúmeros problemas de ordem estrutural-institucional, estrutural-organizacional, operacional e de recursos humanos (ROSA, 2003). Contudo, providências vêm sendo tomadas, tanto na esfera do governo federal, quanto nas instituições do Poder Judiciário, para driblar a crise e manter prestação do serviço judicial em funcionamento.

O Poder Judiciário possui como função aplicar a lei contenciosamente aos casos particulares, realizar o seu autogoverno (autonomia funcional, financeira e administrativa), controlar os demais poderes, proteger os direitos fundamentais e garantir o Estado Constitucional Democrático de Direito (FACHIN, 2009). A organização desse Poder no Brasil é complexa, fragmentada, pouco uniforme, pouco conhecida (BASTOS, 2004), com traços aristocráticos e de estrutura burocrática (SADEK, 2004a). Já algum tempo, a marca registrada do Judiciário tem sido a insatisfação da população com a falta de celeridade e eficiência na prestação dos serviços da instituição.

Segundo SADEK (2004b), o clima de insatisfação é antigo, mas nos últimos anos, alguns aspectos têm diferenciado a crise da justiça no Brasil. Os aspectos citados pela autora são:

1) a justiça se transformou em questão percebida como problemática por amplos setores da população, da classe política e dos operadores do Direito, passando a constar da agenda de reformas; 2) tem diminuído consideravelmente o grau de tolerância com a baixa eficiência do sistema judicial e, simultaneamente, aumentando a corrosão do prestígio do Judiciário (SADEK, 2004, p. 6).

Estudiosos que tem como objeto o Judiciário apontam vários problemas sobre o mau funcionamento do sistema, são eles: a lentidão na tramitação dos processos judiciais (RENAULT, 2005; ROSA, 2003; SADEK, 2004b), o déficit cumulativo da prestação jurisdicional (ROSA, 2003; SADEK 2004b) ou a concentração de litigiosidade (RENAULT, 2005), pouca transparência da instituição (RENAULT, 2005), a obsolescência administrativa (RENAULT, 2005) e nos métodos administrativos (LEÃO, 2002), a dificuldade de acesso de parte significativa da população brasileira (RENAULT 2005; ROSA 2003), a complexidade estrutural (RENAULT, 2005) e a desarticulação institucional (RENAULT, 2005; LEÃO, 2002).

A tramitação dos processos judiciais é considerada lenta no Judiciário (RENAULT, 2005). Esse problema é *“apontado normalmente pela população como o grande mal do nosso sistema judicial”* (RENAULT, 2005, p. 128). As razões para a lentidão estão relacionadas ao excessivo instrumental processualístico disponível (ROSA, 2003, LEÃO, 2003), as práticas processuais e forenses (ROSA, 2003; LEÃO, 2003), aos entraves inerentes à burocracia judiciária (ROSA, 2003) ou a gestão do sistema administrativo do Judiciário (LEÃO, 2003), à carência ou insuficiência de recursos humanos na área-fim (judicatura) e na área-meio (serviços judiciários) (ROSA, 2003; LEÃO, 2003) e, finalmente, a falta da informatização (LEÃO, 2003).

Apesar do quadro crítico instalado, tem sido observado que muitos se aproveitam da morosidade da Justiça. Segundo SADEK (2004b), *“há setores que buscam a justiça, extraíndo vantagens de suas supostas ou reais deficiências, bem como*

constrangimentos de ordem legal” (SADEK 2004b, p.12). Um exemplo citado foi casos envolvendo o empresário e a área Trabalhista.

A pouca transparência no sistema Judiciário foi citada por RENAULT (2005) como um dos problemas do seu funcionamento. O autor afirma que

o Judiciário nunca se abriu publicamente para que seus problemas e suas dificuldades fossem partilhados por todos os agentes e não se verificou uma preocupação nacional em relação a política pública para o seu melhor funcionamento (RENAULT 2005, p. 128).

A dificuldade de acesso de parte significativa da população brasileira foi outro fator citado como um dos problemas do Judiciário (RENAULT, 2005; ROSA, 2003; SADEK 2004b). Os motivos comumente citados que justificam a dificuldade acesso foram o desconhecimento dos direitos pelos cidadãos (SADEK, 2004b) e o fato de a Justiça ter se tornado onerosa, por não conseguir dar respostas rápidas à população (ROSA, 2003; SADEK, 2004b). Segundo RENAULT (2005), a dificuldade de acesso à justiça demonstra por si só, que a reforma do Judiciário pode ser entendida como providência necessária para o aperfeiçoamento da democracia.

A complexidade da estrutura do Judiciário foi considerada mais um fator problemático. A estrutura do Poder Judiciário brasileiro, determinada pela Constituição Federal de 1988 e, por sua evolução histórica, se apresenta de forma complexa ao considerar diferentes níveis de demanda social (RENAULT, 2005). A Justiça no Brasil é dividida em Justiça Federal, Justiça Comum dos estados da Federação, Justiças Especializadas (Militar, Trabalhista e Eleitoral), a primeira e segunda instâncias, os tribunais superiores, os juizados especiais... Em resumo, existem 91 tribunais com grande nível de autonomia administrativa e nenhuma comunicação entre eles (RENAULT, 2005). A falta de comunicação impede a transmissão de boas práticas processuais e de gestão. De forma a contribuir no entendimento dessa instituição, LEÃO (2003) afirma: *“não há como entender o Judiciário isolado, com órgãos isolados uns dos outros, isso porque o sistema não se encontra nas partes, mas no todo”* (LEÃO, 2003, p. 3).

Por muitos anos, a falta de envolvimento dos agentes públicos e dos outros Poderes com as questões relativas ao sistema judicial foi denominada por RENAULT (2005) de desarticulação institucional. Segundo o autor, essa desarticulação demonstrava o desinteresse pelos problemas do Judiciário. O fato da Reforma do Judiciário passar a ser uma questão de Estado e de se iniciarem buscas de soluções para seus problemas, demonstra não só o entendimento de que isso é fundamental para o país, mas também o início de articulação institucional.

O déficit cumulativo da prestação jurisdicional (ROSA, 2003; SADEK, 2004) ou concentração de litigiosidade (RENAULT, 2005) possui causas atribuídas à insuficiência do número de juízes diante do crescente volume de demanda judicial (ROSA, 2003; SADEK, 2004b). Outras causas atribuídas a esse déficit foram: a falta de recursos materiais e/ou deficiências na infra-estrutura, o conjunto de problemas relacionados à esfera legislativa propriamente dita e aos ritos processuais (SADEK, 2004). Em 02/06/2009, o noticiário de uma rede de comunicações informou que os juízes brasileiros julgaram no ano de 2008 cerca de 1,3 milhões de casos a mais do que em 2007, mas que a pilha de processos acumulados ainda havia aumentado. Na reportagem, um representante do Conselho Nacional de Justiça informou: “*não está se conseguindo dar vazão ao estoque que se tinha*” <Disponível em: [HTTP://jornalnacional.globo.com/Telejornais/JN/0,,MRP1180541-10406,00.html](http://jornalnacional.globo.com/Telejornais/JN/0,,MRP1180541-10406,00.html)>.

SADEK (2004b) afirma que o crescimento da demanda por justiça no Brasil é extraordinário. O crescimento da demanda por justiça quando combinado com o déficit cumulativo da prestação jurisdicional e a tramitação lenta do processo, agrava ainda a mais a crise. Para SADEK (2004b) o crescimento nos índices de procura por justiça oferecida pelo Estado está ligado às taxas de industrialização e ao processo de urbanização. Para a autora, isso provoca um crescimento no número de conflitos, logo, uma maior chance de que estes litígios convertam-se por uma maior demanda pelos serviços do Judiciário. SADEK (2004b) acrescenta que “*a potencialidade de conversão de litígios em demanda por serviços judiciais depende, por sua vez, da consciência de direitos e da credibilidade na máquina judicial*” (SADEK, 2004b, p. 11). No caso do Brasil, a transformação estrutural pela qual a sociedade passou, de predominantemente agrária e rural para industrial e urbana, num intervalo de aproximadamente 50 anos, a partir da década de 1930, justificaria a multiplicação dos conflitos. No entanto, a

potencialidade de conflitos foi em grande parte contida pela ausência de vida democrática e pelo descrédito da justiça (SADEK, 2004b).

Em pesquisa sobre a demanda de processos por um período de 13 anos (de 1990 a 2002), na Justiça Comum, constatou-se um crescimento de 270 % (SADEK, 2004b). Segundo as análises realizadas na pesquisa, *“o aumento no volume de processos entrados no Judiciário é muito maior do que faria supor o crescimento da população. Enquanto o número de habitantes no período cresceu 20%, a procura pela justiça de 1º grau aumentou 270%”* (SADEK, 2004b, p. 14). A autora ainda ressalta os números referentes ao déficit de processos entrados e julgados. Ela afirma que há uma defasagem significativa e constante, cerca de 72% em média.

O crescimento da demanda por justiça foi também analisado nos tribunais dos Estados e do Distrito Federal e territórios no período de 1990 a 2000. Os resultados obtidos foram que o número de processos entrados nos Tribunais de Justiça do país cresceu mais de quatro vezes no período analisado (125.388 processos entrados em 1990 e 545.398 processos em 2000). Quanto ao número de processo julgados, no ano de 1990 registrava um total de 114.237; em 2000 atingi-se três vezes e meia mais: 410.304 julgamentos (SADEK, 2004b).

A questão da obsolescência administrativa foi compreendida de duas maneiras. Na primeira maneira, RENAULT (2005) a caracterizou como a falta de recursos principalmente tecnológicos. Quanto à questão tecnológica, é considerada urgente a necessidade de utilizar recursos tecnológicos disponíveis no mercado, a fim de que o Judiciário possa prestar os serviços demandados pela população (RENAULT, 2005; ROSA, 2003). Na segunda maneira, LEÃO (2002), ao se referir à administração, afirma que o maior problema está nos métodos utilizados. A autora afirma que

os tribunais ainda são vistos como organizações excessivamente burocráticas e a administração burocrática dos tribunais tem sido apontada como uma das principais causas da crise da justiça e da distância social entre os tribunais e os cidadãos, por isso, uma das áreas mais carentes de reforma (LEÃO, 2003, p. 11).

Ao que parece, as duas formas de obsolescência administrativa são percebidas no Judiciário.

Diante dos fatos já apresentados, torna-se evidente a necessidade de transformação do Judiciário. Nesse sentido, iniciativas vêm sendo tomadas pelo governo federal, são elas: a reforma constitucional do Judiciário, o “Pacto em favor de um Judiciário mais rápido e republicano”, a realização de um Diagnóstico do Poder Judiciário e a aprovação planejamento estratégico e a gestão estratégica do Poder Judiciário pelo Conselho Nacional de Justiça.

No final do ano de 2004, a reforma constitucional do Judiciário foi aprovada após 12 anos de tramitação no Congresso Nacional, que resultou na Emenda Constitucional nº. 45 (RENAULT, 2005). A emenda apresenta como principais inovações: o planejamento e controle do Judiciário, a eficiência e celeridade do Judiciário, a autonomia e interdependência dos magistrados, a estabelecimento de funções essenciais e acesso a Justiça (RENAULT, 2005).

Logo após a aprovação da reforma, o “Pacto em favor de um Judiciário mais rápido e republicano” foi assinado pelos presidentes da República, do Senado Federal, da Câmara dos Deputados e do Supremo Tribunal Federal (STF), onde se comprometem publicamente pela implementação de medidas que visam melhorar o funcionamento do sistema judicial e o verdadeiro sentido da reforma do Judiciário (RENAULT, 2005).

O Diagnóstico do Poder Judiciário, realizado em 2004, com a parceria entre a Fundação Getúlio Vargas e a Secretaria da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, tinha o objetivo de obter uma visão profunda e global do funcionamento do sistema. A pesquisa foi realizada junto aos tribunais do país e consultas ao Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário, mantido pelo STF (RENAULT, 2005). A realização do diagnóstico possibilitou o fornecimento de elementos necessários para a formulação de indicadores de eficiência, produtividade e qualidade para o Poder Judiciário (RENAULT, 2005).

Mais recentemente, outra mudança pode ser percebida com a Resolução nº. 70. O Conselho Nacional de Justiça por intermédio da Resolução nº. 70 de março de 2009,

apresentou o planejamento estratégico e a gestão estratégica do Poder Judiciário. Os objetivos estratégicos² definidos foram:

- Garantir agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;
- Buscar excelência na gestão de custos operacionais;
- Facilitar o acesso à justiça; assegurar o cumprimento das decisões emanadas do Poder Judiciário, a fim de garantir que os direitos reconhecidos alcancem resultados concretos;
- Promover a cidadania; garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário;
- Fomentar a interação e a troca de experiências entre tribunais (nacionais e internacionais);
- Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições;
- Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva; aprimorar a comunicação com o público externo; garantir que os magistrados possuam conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos;
- Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia; garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais;
- Garantir a disponibilidade dos sistemas essenciais de TI (Tecnologia da Informação) e;
- Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução dos objetivos da estratégia.

A reforma do Judiciário, segundo RENAULT (2005) passa pela modernização de sua gestão, onde deverá haver incorporação de novas tecnologias de informação, padronização de procedimentos racionais, simplificação de sistemas operacionais, capacitação de pessoal, apoio a projetos de financiamento para a modernização, desburocratização da máquina administrativa e a identificação de experiências de gestão com o objetivo de valorizá-las e torná-las públicas.

² <Disponível em:

http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7024:resolucao-no-70-de-18-de-marco-de-2009&catid=57:resolucoes&Itemid=512>.

Para LEÃO (2002), o modelo de administração no Judiciário deve mudar. A autora afirma: “a solução encontra-se na gestão pela **qualidade**” (LEÃO, 2002, p.4), já que este é o método gerencial mais eficiente adotado na atualidade, tanto na administração pública³ quanto privada, pois apresenta como característica comum a prestação de serviços.

A Gestão pela Qualidade se constituiu como principal instrumento de mudança da cultura burocrática para gerencial orientada para resultados e focada no cidadão (LEÃO, 2003). Caso seja aplicada como um instrumento de modernização da administração pública judiciária, a Gestão pela Qualidade irá compor com um estabelecimento de

um sistema eficaz de liderança que garanta a coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos clientes, (...) o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho, as ações de planejamento e acompanhamento das ações, o envolvimento, estímulo e desenvolvimento dos servidores, dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público. A gestão pela qualidade visa o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla que é a cidadania (LEÃO, 2003, p.7).

Várias instituições vêm aderindo e aplicando o método gerencial pela qualidade: o Tribunal de Justiça do estado do Rio Grande do Sul (TJRS) e o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) deram início aos seus programas de qualidade, respectivamente em 1994 e 1995; o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (TRT 10ª Região) recebeu a primeira certificação ISO de uma atividade meio do Judiciário no ano de 1998; em 1997 o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF 4ª Região) iniciou o programa de qualidade e o Tribunal Regional Federal da 3ª Região (TRF 3ª Região) iniciou o gerenciamento pela qualidade neste mesmo ano; em 1999 o TRF 3ª Região obteve o certificado ISO referente à área-fim do Poder Judiciário e Tribunal Regional do Eleitoral do Paraná e Tribunal de Justiça de Rondônia o certificado ISO na área-meio; em 2000 o Superior Tribunal de Justiça (STJ) também obteve certificação ISO e em 2001, essa certificação foi obtida por alguns setores do STF (LEÃO, 2002).

³ A autora, ao citar a Administração Pública, se refere ao modelo vigente no Brasil aprovado 1995, a Administração Pública Gerencial. Nesta, a Gestão pela Qualidade Total foi escolhida como principal estratégia de gerenciamento a ser adotada pelas organizações do Estado (BRESSER PEREIRA, 1999).

Vale ressaltar que a visão de LEÃO (2002 e 2003) parece se diferenciar de alguns membros do Poder Judiciário. BRESSER PEREIRA (1999), líder da reforma da Administração Pública no Brasil, revelou que o Judiciário, esse setor importante da alta administração pública brasileira, se absteve de participar da Reforma Administrativa Gerencial. Segundo o autor, apenas o setor do Judiciário “*não revelou apoiou à reforma, mas também não demonstrou resistência*” (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 9). Houve tentativas de debater com juízes, promotores e juristas do direito Administrativo, mas as “*reações foram antes negativas que positivas*” (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 9).

SPIILKI e TITTONI (2005) que se propuseram a estudar a implantação do programa da Qualidade Total no judiciário federal, também contrariam a visão de LEÃO (2002 e 2003). As autoras afirmam que os processos da Qualidade Total reforçam sentimentos de descartabilidade, trabalhador ineficiente e incapaz sentidos pelos servidores e salientados pela mídia. As autoras acrescentam que

o volume de trabalho, tomado como sendo da ordem do “impossível” e configurando o “trabalho infinito”, não é priorizado pelas estratégias e gestão. A reorganização do trabalho, para além da responsabilização individual, também acaba por ficar em segundo plano (SPIILKI, TITTONI, 2005, p.73).

Mesmo diante da discussão, deve-se reconhecer o esforço de algumas as instituições na busca por melhorias, a fim de manter a prestação de serviço, como por exemplo, as instituições citadas acima. No entanto, percebe-se que essa busca por melhorias ocorre de forma não-integrada. Para LEÃO (2002) a gestão administrativa deve ser estruturada de forma sistemática, já que se trata de um Poder Uno.

Diante do cenário de crise e transformações que passa o Poder Judiciário, a população e os representantes desse Poder padecem. De um lado, os cidadãos aguardam as soluções de seus problemas que dependem da Justiça. De outro lado, os servidores e magistrados convivem com críticas e condições de trabalho inadequadas. Os problemas que afetam o Judiciário, apontados no texto, demonstram deficiências que convergem para condições de trabalho ruins (BELLUSCI, 1999; TAVARES, 2003; RIBEIRO, 2005). Essas deficiências, logo, podem afetar a saúde dos servidores.

Estudos têm sido realizados para investigar as condições de saúde dos servidores do Judiciário: investigação das condições de trabalho e saúde de juízes (RIBEIRO, 2005), programas de prevenção à saúde do trabalhador (PEREIRA, 2003), o sofrimento no trabalho (TAVARES, 2003), o envelhecimento funcional de servidores públicos e as condições de trabalho (BELLUSCI, 1999).

Uma área de estudo que tem sido convocada a investigar as condições de trabalho dos servidores é a Ergonomia. Para FALZON (2007), a Ergonomia está centrada em dois objetivos: 1) na organização e no seu desempenho e 2) nas pessoas. Com relação à organização e seu desempenho considera aspectos como a eficiência, produtividade, confiabilidade, durabilidade e outros. Já com relação às pessoas, considera-se os aspectos da segurança, saúde, conforto, facilidade de uso, satisfação, interesse no trabalho, prazer e outros (FALZON, 2007).

2.2 OS ESTUDOS DA ERGONOMIA NO PODER JUDICIÁRIO

As instituições do Poder Judiciário brasileiro vêm optando por contratar serviços da Ergonomia para elucidar questões de saúde e de produção. Segundo PEREIRA (2003) a Ergonomia tem sido convocada para compreender as relações entre saúde e trabalho e contribuir com a melhoria de suas condições e de seu funcionamento.

Os estudos sobre a Ergonomia e o Poder Judiciário nos mostraram uma diversidade de demandas e de postos de trabalho investigados. As demandas encontradas nos estudos publicados foram:

- A avaliação das condições físicas, organizacionais e saúde nos setor de autuações (PEREIRA, ALBUQUERQUE, 2008);
- A atuação do comitê de ergonomia e a definição de mobiliário padrão (RIGAMONTE *et al.*, 2002);
- A investigação da organização do trabalho e dos conflitos presentes na atividade dos oficiais de justiça (PEREIRA *et al.*, 2001);
- A investigação das condições de saúde, ambiente e do componente afetivo nas atividades dos comissários da infância e juventude (ANDRADE *et al.*, 2004);

- A assessoria na confecção e implantação de *software* na seção de protocolo no TRF 2ª Região (CONCEIÇÃO *et al.*, 2008);
- O relato da introdução da Ergonomia no TRF 2º Região (BARROSO, 2006);
- A introdução da Ergonomia no TRF 2º Região e o modelo de comitê (RIGAMONTE *et al.*, 2001, BRAGATTO *et al.*, 2008);
- As condições de trabalho e o setor de telefonia (PEREIRA *et al.*, 2004);
- As condições de trabalho e a qualidade dos serviços no arquivo do setor do judiciário (FERREIRA, 2002);
- As condições de trabalho no setor de reprografia (ALMEIDA *et al.*, 2002);
- A reforma na Coordenadoria de Recursos Taquigráficos segundo as diretrizes da AET (ROITMAN, 2008);
- As queixas de saúde dos servidores e a investigação das condições de trabalho na seção de atendimento e distribuição dos juizados especiais do TRF 2ª Região (FARACO *et al.*, 2006);
- A investigação das condições ambientais e a Síndrome do Edifício Doente, o caso do Fórum Américo Godoy Ilha (GRANDI, 2004);
- Análise Ergonômica do posto de trabalho do operador judiciário (PINTO, 2008);
- A análise macroergonomica de uma vara da Justiça devido a queixas de saúde e falta de motivação dos servidores (MACHADO *et al.*, 2002);
- A análise da usabilidade do software SUAP (Sistema Único de Avaliação Processual) no TRT 13ª Região (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

Sobre as demandas que originam as investigações em Ergonomia, pode-se destacar as relacionadas à saúde dos servidores. Embora estas tenham sido predominantes, nota-se também a inserção de demandas que investigavam as condições organizacionais, ambientais e desenhos de ferramentas de informática (BRAGATTO *et al.*, 2010).

Quanto à distribuição geográfica na realização dos estudos, observou-se que eles foram executados no Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJ-MG), no Tribunal Regional Federal da 2ª Região e Juizado Especial no Rio de Janeiro, no Fórum Américo Godoy Filho em Porto Alegre e em Santa Catarina. Apenas um estudo não divulgou a localização de realização da investigação. Vale destacar que a maior parte dos estudos publicados foram realizados no TJ-MG (BRAGATTO *et al.*, 2010). RIGAMONTE *et*

al. (2001) ao relatarem as dificuldades e avanços das atividades do comitê de ergonomia do TJ-MG, informaram que desde o início da formação de uma visão da Ergonomia na instituição, um período de 4 anos e meio, foram realizados aproximadamente 100 análises de postos de trabalho.

Quanto às características da ação ergonômica, observou-se que elas ocorrem por intermédio de intervenções (PEREIRA, ALBUQUERQUE, 2008; ALMEIDA *et al.*, 2002; FARACO *et al.*, 2006; PINTO, 2008; MACHADO *et al.*, 2002; FERREIRA *et al.*, 2002; PEREIRA *et al.*, 2004; PEREIRA *et al.*, 2001; ROITMAN, 2008; ANDRADE *et al.*, 2004; CONCEIÇÃO *et al.*, 2008), inicialmente coordenadas por pesquisadores universitários (BARROSO, 2006; BRAGATTO *et al.*, 2008; RIGAMONTE *et al.*, 2002). Em alguns casos, com a finalidade de perenizar o serviço de Ergonomia na instituição, foram implementados comitês.

As ações ergonômicas apresentar nos estudos pesquisados, apesar de serem descritas como intervenção, se concentram na fase de diagnóstico e recomendações. Os estudos não discorrem sobre sua implementação (BRAGATTO *et al.*, 2010). Apenas 2 estudos (ROITMAN, 2008; RIGAMONTE *et al.*, 2002) se referem a questão da intervenção e transformação do trabalho. Estes estudos ressaltam as mudanças realizadas e também a satisfação dos usuários (BRAGATTO *et al.*, 2010).

Nos textos, foram identificados diversos problemas e dificuldades vividas pelos servidores, relacionados às condições de trabalho nas instituições do Judiciário. Essa diversidade fundamentou uma lista de recomendações para as instituições. As principais recomendações encontradas foram:

- Adequação do espaço físico com um novo layout (FERREIRA *et al.*, 2002; ALMEIDA *et al.*, 2002; PEREIRA *et al.*, 2004; ANDRADE *et al.*, 2004; PEREIRA, ALBUQUERQUE, 2008; FARACO *et al.*, 2006; MACHADO *et al.*, 2002; ROITMAN, 2008);
- Novo projeto iluminotécnico para ambientes (FERREIRA *et al.*, 2002; ALMEIDA *et al.*, 2002; ROITMAN, 2008);
- Novo projeto de climatização para ambientes (FERREIRA *et al.*, 2002; FERREIRA *et al.*, 2002; ANDRADE *et al.*, 2004);

- Redimensionamento de efetivo (ALMEIDA *et al.*, 2002; PEREIRA, ALBUQUERQUE, 2008; FARACO *et al.*, 2006; MACHADO *et al.*, 2002);
- Orientação para manutenções de equipamentos (ALMEIDA *et al.*, 2002);
- Revisão de procedimentos organizacionais (ALMEIDA *et al.*, 2002; PEREIRA *et al.*, 2004; PEREIRA, ALBUQUERQUE, 2008; FARACO *et al.*, 2006; PEREIRA *et al.*, 2001);
- Recomendação referente à área organizacional como pausas (ALMEIDA *et al.*, 2002; PEREIRA, ALBUQUERQUE, 2008);
- Cursos de capacitação para os servidores, conforme necessário para a realização da tarefa (PEREIRA *et al.*, 2004; ANDRADE *et al.*, 2004; PEREIRA, ALBUQUERQUE, 2008; MACHADO *et al.*, 2002; PEREIRA *et al.*, 2001);
- Compra de mobiliário e/ou materiais e/ou equipamentos de acordo com as diretrizes da Ergonomia e com a necessidade da tarefa (PEREIRA *et al.*, 2004; PEREIRA, ALBUQUERQUE, 2008; FARACO *et al.*, 2006; MACHADO *et al.*, 2002; ALMEIDA *et al.*, 2002; ROITMAN, 2008; PINTO, 2008);
- Falta de reconhecimento no trabalho (FERREIRA *et al.*, 2002);
- Informatização de procedimentos ou aquisição de softwares e hardwares (PEREIRA *et al.*, 2004; ANDRADE *et al.*, 2004; PEREIRA, ALBUQUERQUE, 2008; FARACO *et al.*, 2006; ALMEIDA *et al.*, 2002; MACHADO *et al.*, 2002);
- Projeto para obtenção de conforto sonoro (PEREIRA *et al.*, 2004; ALMEIDA *et al.*, 2002; ANDRADE *et al.*, 2004), dentre outros.

No que tange às recomendações foram identificadas algumas tendências importantes: a introdução da informática, redimensionamento de efetivo, as mudanças organizacionais, a contratação e qualificação interna dos servidores, o número de processos que tramitam no tribunal de justiça (RIGAMONTE *et al.*, 2001) e a aquisição de recursos como mobiliário, materiais, equipamentos.

Também foram citadas dificuldades para a implantação das recomendações, como: procedimentos licitatórios que privilegia o preço baixo e por vezes desqualifica o objeto necessário (RIGAMONTE *et al.*, 2001), restrições de orçamento (RIGAMONTE *et al.*,

2001), o modelo gestão bi-anual que, por vezes, modifica as prioridades (BRAGATTO *et al.*, 2009), entre outros.

Sobre a inserção do modelo de comitês nas instituições do Poder Judiciário, encontramos 2 trabalhos que relatavam a experiência com comitês (RIGAMONTE *et al.*, 2001; BRAGATTO *et al.*, 2009). O trabalho de RIGAMONTE *et al.* (2001) relata as dificuldades e avanços de um comitê reconhecido pela instituição, com membros especializados em Ergonomia e exercendo as funções referentes a área. Já o trabalho de BRAGATTO *et al.* (2009) narra às dificuldades de um comitê não reconhecido pela instituição, com membros que possuem capacitação em nível geral sobre Ergonomia e exercem funções acumuladas, ou seja, as referentes ao cargo mais as atividades do comitê. O que se observou nos trabalhos publicados foi que o modelo de comitê vem enfrentando dificuldades tanto para se firmar na instituição quanto para agir. De um lado, com o comitê reconhecido, os membros enfrentam resistência de médicos que em princípio não compreendem a necessidade da análise do posto de trabalho e na forma como atuar, por exemplo, em como encaminhar as recomendações (RIGAMONTE *et al.*, 2001). Neste caso, solicitação formal por intermédio de ofício, foi a estratégia adotada para enfrentar tal dificuldade (RIGAMONTE *et al.*, 2001). Por outro lado, um comitê não reconhecido pela instituição sofre com a falta de tempo para realizar as atividades referentes ao comitê em razão do acúmulo de funções e coloca a perder todo o trabalho de construção do comitê (BRAGATTO *et al.*, 2009).

Um fator relevante mencionado por BRAGATTO *et al.* (2009) foi o reconhecimento técnico do comitê pela instituição, ou seja, pela alta direção. O apoio da alta direção pode ocorrer por meio do reconhecimento técnico da ergonomia na instituição, instituindo um ergonomista para realizar e coordenar as ações ou com a contratação de um especialista em ergonomia ou um investimento em nível de especialização de um funcionário, para que haja dedicação em tempo integral das ações. Para além, o apoio da alta direção pode facilitar ou viabilizar a realização das transformações sugeridas pelo comitê e também implantar uma cultura que privilegia tanto a saúde como a bom desempenho da produção. Vale lembrar que há no serviço público uma dinâmica de mudança na alta direção, que pode interromper, dificultar ou cessar as atividades que estão em andamento (BRAGATTO *et al.*, 2009).

A atuação dos comitês tem sido a realização das análises dos postos de trabalho atendendo as demandas da instituição (RIGAMONTE *et al.*, 2001), a participação nas comissões na compra de mobiliário (RIGAMONTE *et al.*, 2002, BRAGATTO *et al.*, 2009), a realização um papel de mediador no processo de implementação dos resultados (RIGAMONTE *et al.*, 2001), como negociador nas contratações para serviços de consultoria em Ergonomia e acompanhando os trabalhos realizados por essas equipes (BRAGATTO *et al.*, 2009).

A revisão efetuada acerca da Ergonomia e do Poder Judiciário obteve como resultado poucos trabalhos publicados. Há certa dificuldade em encontrar na literatura a análise ergonômica das condições de trabalho neste Poder (MACHADO *et al.*, 2002). Segundo RIGAMONTE *et al.* (2002) *“o trabalho dos servidores públicos é muito pouco estudado e não se conhece muito sobre como o desempenho de funções públicas afeta a saúde física e mental dos funcionários”*. Apesar da pouca quantidade de publicações acerca do trabalho no judiciário, a revisão dos trabalhos encontrados permite ressaltar a importância da realização da AET na investigação da saúde, nas condições de trabalho dos servidores e nas suas contribuições que promove a transformação do trabalho (ALMEIDA *et al.*, 2002; FARACO *et al.*, 2006; FERREIRA *et al.*, 2002). BARROSO (2006) afirma que

em resposta às atuais exigências da sociedade civil de melhoria dos serviços prestados, assim como da necessidade de modernização das formas de gestão, dos recursos tecnológicos e das condições físicas de trabalho, a ergonomia pode ser um recurso capaz de contribuir para a comunicação entre dois universos que geralmente não se comunicam: a saúde e a produção (BARROSO, 2006, p.).

Embora tenham sido encontrados poucos trabalhos publicados, a contribuição da Ergonomia no Poder Judiciário não pode ser afirmada, dado que os estudos concentram-se no diagnóstico e na elaboração de recomendações. Apenas RIGAMONTE *et al.*, (2001) e ROITMAN (2008) relatam a satisfação do usuário após a transformação dos postos de trabalho.

3 O TRABALHO DO GERENTE

O capítulo 3 da revisão bibliográfica versa sobre o trabalho do gerente. Inicialmente é feita uma abordagem sobre o surgimento do trabalho do gerente. Em seguida, a definição do papel gerencial e a diversidade das escolas de pesquisa; depois, características do trabalho do administrador público e as recentes transformações.

3.1 O SURGIMENTO DO TRABALHO DO GERENTE E SUAS MANIFESTAÇÕES FUNCIONAIS

Segundo DAVEL e MELO (2005) existem diversas explicações sobre a origem do gerente na sociedade. Baseados nos textos de GREY (1999) e REED (1989), os referidos autores informam que existem 3 explicações mais recorrentes sobre a origem do gerente: a explicação técnica, a explicação de elite e a explicação política. Para GREY (1999), a elaboração dessas tipologias é útil heurísticamente, principalmente quando se trata de uma grande literatura, entretanto pode apresentar problemas como em qualquer tipologia.

A explicação mais difundida, a técnica, esclarece que a partir do século XIX, os gerentes apareceram e se desenvolveram como um novo grupo de especialistas, em razão do crescimento em escala e em complexidade das empresas capitalistas (DAVEL, MELO, 2005; GREY, 1999). GREY (1999), citando CHANDLER (1981)⁴, explica que a tecnologia de produção permite o aumento de volume de produto padronizado para atender ao mercado nacional e internacional, o que provoca a falta de coordenação administrativa, deste modo, os gerentes deveriam assumir o controle das unidades.

Com relação à explicação de elite, a elucidação perpassa sobre os diversos mecanismos sociais e econômicos que um grupo de pessoas, os gerentes, atribuía a si para legitimar-se como tal. Reconhecidos como um novo grupo da elite, um grupo “subelite”, eles surgem em virtude da ruptura entre a propriedade e o controle, ou seja, propriedades que

⁴ CHANDLER, A. *The visible hand; the managerial revolution in American business*. Cambridge Harvard University Press, 1977.

antes eram geridas pelos proprietários, agora eram administradas por um novo grupo de pessoas. Essa idéia nasceu em meados do século XX (DAVEL, MELO, 2005; GREY, 1999).

Quanto à explicação política, o que evidencia-se é que a administração começa a ser desempenhada por administradores especializados por razões políticas, tendo como propósito controlar o trabalho (DAVEL, MELO, 2005; GREY, 1999). DAVEL e MELO (2005) e também GREY (1999) citam o trabalho de MARGLIN (1980)⁵ como exemplo de explicação política para a origem do gerente. Este autor afirma que o avanço do sistema fabril não estava fundamentado na redução de custos mediante o uso de novas formas de produção mecanizada, mas na função de disciplina e supervisão (DAVEL, MELO, 2005; GREY, 1999).

Para DAVEL e MELO (2005), BOLTANSKI (1982)⁶ ultrapassa as explicações citadas acima, no momento em que considera os gerentes um grupo social. Os gerentes formam um coletivo de administradores composto por indivíduos sem semelhança aparente, de acordo com certos critérios, como trajetórias sociais e escolares, tipos de funções na empresa (BOLTANSKI, 1982 *apud* DAVEL, MELO, 2005). Entretanto, fundamentado na dimensão simbólica e política, BOLTANSKI (1982) observa que esse grupo social passa por um movimento de “*homogeneização relativa*”, já que, encontram-se relativamente ou aparentemente dispersos (BOLTANSKI, 1982 *apud* DAVEL, MELO, 2005).

Dada a variedade de explicações acerca da origem do gerente, pode-se inferir que ela é uma categoria heterogênea. Entretanto, ela compartilha de certa coesão e identidade enquanto grupo profissional, já que atende a maioria das variáveis que explicam e determinam a formação de uma categoria profissional (MELO, 2000). No que se refere ao exercício profissional dessa categoria, podemos encontrar várias “*manifestações funcionais*” (DAVEL, MELO, 2005, p. 33) dos gerentes, como: gerentes de linha, gerentes intermediários e gerentes de alto escalão.

⁵ MARGLIN, S. (1980). “The origins and functions of hierarchy in capitalist production”. In Nichols, T. (Ed.), *Capital and Labour: Studies in the Capitalist Labour Process*. London:Fontana, 237-54.

⁶ BOLTANSKI, L. *Les cadres: la formation d’un groupe social*. Paris: Minit, 1982.

Sobre as manifestações funcionais, SARSUR e CRUZ (2003) cita MELO (1995):

a gerencia está numa posição intermediária, qualquer que seja o seu nível [...]. O gerente de linha ou supervisor está mais próximo ao empregado, enquanto a alta gerência tende mais para a direção da empresa. O gerente intermediário está entre os dois pólos, mas dependendo do seu espaço de atuação e autonomia, ele pode assumir posições mais próximas de um do que do outro. É a questão de ser assalariado e representante do empregador ao mesmo tempo (MELO⁷, 1995 *apud* SARSUR, CRUZ, 2003, p. 3).

Para SARSUR e CRUZ (2003), a inserção e o papel do gerente nas organizações ora como um intermediário, ora como um empregado comum, ou até como representante ou quase membro da cúpula dirigente, retrata o segmento gerencial como uma categoria complexa ao ser analisada.

Os gerentes tem se caracterizado como um grupo freqüentemente pesquisado (SARSUR, CRUZ, 2003). Segundo SARSUR e CRUZ (2003) as pesquisas são realizadas em vários formatos, com metodologias e pontos de vista sobre trabalho do gerente de formas diferenciadas, *“revelando (ou não) as verdades e aumentando (ou não) os mitos que a cerca”* (SARSUR, CRUZ, 2003, p. 3).

3.2 A DEFINIÇÃO DO PAPEL GERENCIAL E A DIVERSIDADE DAS PESQUISAS SOBRE O TRABALHO DO GERENTE

A definição da função gerencial é bastante discutível na literatura (SARSUR, CRUZ, 2003). MELO (1995) afirma que *“não é fácil definir o papel gerencial. Ora atribui-se a este profissional o crédito pelo desempenho da organização, ora acusam-no de contribuir para manutenção das relações de poder e de trabalhar em favor da regulação das contradições da vida organizacional”*.

⁷ MELO, M.C.O.L., O grau de participação e autonomia dos gerentes na empresa – dificuldades e mudanças. Revista Tendências do Trabalho, São Paulo, n.249, p.17-24, maio, 1995.

MOTTA (1996) também aponta dificuldades na definição da função gerencial e afirma que mesmo com a diversidade de estudos, a definição ainda pode ser considerada ambígua e até misteriosa para muitos que tentam se aproximar do seu conteúdo.

ÉSTHER e MELO (2006) afirmam que o papel do gerente nas organizações

é cheio de contradições, de ambigüidades e de dilemas. Ao mesmo tempo em que deve atender às demandas organizacionais, vê-se pressionado por seus subordinados. Ao mesmo tempo em que torna sua organização mais eficiente e eficaz, mais racionalizada, pode se ver em situação de se tornar desnecessário e obsoleto. Ao mesmo tempo em que quer fazer algo diferente, também quer ser reconhecido socialmente e pelos superiores. Ao mesmo tempo em que sente desejos e pulsões, vê-se obrigado a comportar-se de forma racional. Deve ser criativo e produtivo, mas é limitado pela hierarquia e pela cultura organizacional (ÉSTHER, MELO, 2006, p. 10-11).

Em 1973, Henry Mintzberg⁸ publicou a obra *The Nature of Managerial Work*, um clássico da literatura sobre o trabalho gerencial (DAVEL, MELO, 2005). Nesta obra, o autor realizou uma ampla revisão sobre o trabalho do gerente e apresentou uma síntese de estudos que formam 8 escolas de pensamento sobre o assunto: A Escola Clássica (*The Classical School*), A Escola do Grande Homem (*The Great Man School*), A Escola do Empreendedor (*The Entrepreneurship School*), A Escola da Teoria da Decisão (*The Decision Theory School*), A Escola do Líder Eficaz (*The Leader Effectiveness School*), A Escola do Poder do Líder (*The Leader Power School*), A Escola do Comportamento do Líder (*The Leader Behavior School*) e A Escola das Atividades Cotidianas (*The Work Activity School*) (MINTZBERG, 1973).

A Escola Clássica, fundamentada principalmente por Henry Fayol e Luther Gulick, descreveu o trabalho gerencial como uma série de funções compostas. Primeiramente, Fayol em 1916, introduziu as 5 funções gerenciais básicas: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Posteriormente, Gulick em 1937, apresentou elementos funcionais do trabalho de executivos chefes e alegou que a administração e o gerenciamento possuíam o mesmo conteúdo. Os elementos funcionais citados por Gulick são: planejar, organizar, assessorar, dirigir, coordenar, relatar e orçar. Para

⁸ Professor da Faculdade de Gestão da Universidade de McGill desde 1968, o autor conta com uma centena de artigos publicados em revistas de gestão.

chamar a atenção, a sigla POSDCORB foi criada para evidenciar os elementos funcionais, quando escritas em inglês. A crítica estabelecida com relação aos pressupostos da Escola Clássica foi que as atividades ou funções não descreviam o trabalho do gerente, apenas apontavam objetivos vagos (MINTZBERG, 1973).

A literatura da Escola do Grande Homem se refere a biografias e autobiografias de grandes líderes da história sejam eles militares, políticos e homens de negócios. Os textos sobre os gerentes são considerados interessantes, já que são encontrados detalhes e anedotas sobre o trabalho gerencial; contudo, não apresentam muita teoria geral. MINTZBERG (1973) dividiu a bibliografia dessa Escola em duas partes: a primeira com textos que analisavam os gerentes em grupos, como em suas famílias, filiações sociais, ambientes educacionais, entre outros⁹; a segunda parte em estudos de caso de gerentes individuais geralmente escritos em tempos de crise ou sobre hábitos do homem¹⁰. A Escola do Grande Homem contribui com uma literatura interessante e rica em detalhes, mas não fornece um aprofundamento teórico necessário acerca do trabalho gerencial.

A Escola do Empreendedor considera o gerente exclusivamente como um tomador de decisões (*decision-maker*). Nessa Escola, os textos da Teoria Tradicional da Microeconomia são considerados ao dizer que o gerente não tem prudência para tomar decisões. Deste modo, o gerente quando confrontado com a necessidade de tomar decisão, age de forma racional com o objetivo de maximizar os lucros (MINTZBERG, 1973). MINTZBERG (1973), ao explicar o processo da tomada de decisão, afirma:

tomada de decisão começa com um problema, explicitação dos objetivos e todas as possibilidades do curso da ação – assim como suas conseqüências – previsto antes pelo gerente. Ele simplesmente explora todas as conseqüências, lista as alternativas em termos de realização de objetivos e escolhe a melhor (MINTZBERG, 1973, p. 12).

⁹ Referências de leitura sugerida por Mintzberg (1973): *The Big Business Executive* por Mabel Newcomer (1955) e *The Boss* por Roy Lewis e Rosemary Stewart (1958).

¹⁰ Referência de leitura típica sugerida por Mintzberg (1973): *My Years at General Motors* por Alfred P. Sloan (1963).

Portanto, os economistas não conferem muita importância para os gerentes, já que o processo da tomada de decisão é desenvolvido de forma racional e visa o lucro. MINTZBERG (1973) afirma que Schumpeter, economista reconhecido, ressalta que a função chave do empreendedor é a inovação. Entretanto, outros economistas discutem se o empreendedor não possui outras funções, como por exemplo, um fornecedor de capital. O fato é que nenhuma conclusão parece ter sido alcançada, já que os autores não entraram num consenso nem sobre a terminologia e nem sobre o significado operacional da função do empreendedor (MINTZBERG, 1973). Portanto, a contribuição da Escola da Teoria da Decisão foi a especificação, e não a descrição, da inovação como um componente do trabalho do gerente (MINTZBERG, 1973).

A Escola da Teoria da Decisão tem como foco de estudo as decisões não-programadas, um tipo de decisão comum dos gerentes sênior. Uma decisão não programada, quer dizer uma decisão complexa, de difícil compreensão e de método de solução não previsível pelo gerente (MINTZBERG, 1973). Ao contrário da Escola do Empreendedor, a Escola da Teoria da Decisão prega que a tomada de decisão não é um processo racional, mas sim um processo de reflexão diante das limitações reais dos gestores. Com mais clareza, MINTZBERG (1973) afirma que

os gerentes não têm sistemas de objetivos explícitos ou funções preferenciais, que o mais importante e parte negligenciada do processo da tomada de decisão é o primeiro passo para a definição do problema, que as alternativas e suas conseqüências são raramente conhecidas; e finalmente, que escolhas são feitas para reparar problemas e não para maximizar objetivos” (MINTZBERG, 1973, p. 14).

As próximas 3 escolas, A Escola do Líder Eficaz, A Escola do Poder do Líder e A Escola do Comportamento do Líder tem como foco de estudo da liderança. As pesquisas sobre a liderança se referem ao comportamento interpessoal entre o líder e seus seguidores (MINTZBERG, 1973). Os estudos da Escola do Líder Eficaz não foca tanto o trabalho de gerenciamento como o homem no trabalho. Eles buscam descobrir o conjunto de traços da personalidade ou estilos de gestão que conduzem o gerente a um desempenho efetivo (MINTZBERG, 1973). Assim, essa Escola anuncia os fatores que resultam em líderes de sucesso.

A Escola do Poder do Líder concentra suas pesquisas em desvendar as habilidades do líder no uso do poder para evocar respostas desejáveis dos seus subordinados. Ela se preocupa com o poder e a influência, ou mais exatamente, com a prerrogativa manipulativa do líder (MINTZBERG, 1973).

A Escola do Comportamento do Líder possui pesquisadores e escritores que analisam o conteúdo do trabalho estudando o comportamento deles. Os textos dessa escola possuem variedade de métodos e não aproveitam as conclusões uns dos outros. Contudo, há uma linha comum de conclusões. Segundo MINTZBERG (1973), os textos dessa escola são interessantes e devem ser lidos um por um para que possam ser bem aproveitados.

Finalmente, A Escola das Atividades Cotidianas, que apresenta estudos de pesquisa no modo indutivo. Nos estudos são demonstradas análises sistemáticas das atividades de trabalho dos gerentes e conclusões fundamentadas em dados empíricos. Em destaque, alguns métodos utilizados: o método de agenda (*diary method*), observação sistemática e observação por amostragem das atividades de trabalho. Os estudos considerados importantes por MINTZBERG (1973), usando o método de agenda, são dos autores Sune Carlson's (1951) e Rosemary Stewart's (1967).

Os resultados obtidos dos estudos da escola das Atividades Cotidianas desenharam uma distinção básica entre o conteúdo e as características do trabalho gerencial. Para além, os estudos fornecem dados que permitem isolar similaridades e diferenças nas características do trabalho gerencial (MINTZBERG, 1973).

Numa literatura mais recente, MINTZBERG (2005) critica a visão desfragmentada do trabalho do gerente. Ele inicia o texto¹¹ dizendo:

Tom Peters diz que bons gerentes são executores. *Wall Street* diz que eles “fecham negócios”. Michael Porter sugere que são pensadores. Não são, argumentam Abraham Zaleznik e Warren Bennis: bons

¹¹ A referência citada combina trechos de “Manager’s Job: Folklore and Fact”, publicado em *Harvard Business Review* (July-August, 1975) e “Rounding Out the Manager’s Job” em *Sloan Management Review* (Oct, 1994).

gerentes são realmente líderes. Contudo, durante a maior parte desse século, os escritores clássicos – Henry Fayol e Lyndell Urwich, entre outros – continuam dizendo que bons gerentes são controladores (MINTZBERG, 2006, p. 46).

Em seguida, MINTZBERG comenta que “*os escritores mais conhecidos da literatura gerencial parecem enfatizar uma determinada parte do trabalho do gerente e excluir outras. Juntos talvez eles cubram todas as partes, mas mesmo isso não descreve todo o trabalho de um administrador*” (MINTZBERG, 2005, p. 46). O que podemos notar na citação de Mintzberg é que mesmo diante da diversidade de abordagens, o trabalho do gerente não é descrito em sua globalidade.

Outra questão foi ressaltada por SARSUR e CRUZ (2003), os autores afirmam que essa diversidade de abordagens gera uma dificuldade quando se pretende definir o real papel e a situação dos gerentes no universo social e organizacional. Contudo, DAVEL e MELO (2005) afirmam que a diversidade de abordagens propicia uma compreensão sobre o papel dos gestores de forma densa e múltipla.

3.3 O ADMINISTRADOR PÚBLICO E AS TRANSFORMAÇÕES DO SEU TRABALHO

O trabalho do administrador público vem se transformando ao longo de séculos. Contudo, vale destacar as discussões estabelecidas após as transformações mundiais das últimas décadas, que provocaram a formulação de um novo modelo de administração pública, a Administração Pública Gerencial. Essas mudanças ocorridas no contexto mundial foram responsáveis por alterações profundas e interligadas que envolveram concepções políticas, ideológicas e econômicas (MELO, SPERLING, 2002). As mudanças refletiram diretamente nas organizações, solicitando uma revisão na estrutura, no processo e na cultura das organizações (MELO, SPERLING, 2002). Tanto as organizações públicas como privadas foram afetadas e, por conseguinte, a categoria de gerente.

NICOLINI e FISCHER (2007) ao estudar a trajetória e as tendências do ensino público no Brasil e a formação dos dirigentes públicos, afirmam que a disciplina de

administração pública guarda vínculos profundos com os momentos vividos no Brasil pelos governos e pelo Estado. Desta forma, os autores fazem uma revisão histórica, ao longo de 3 séculos, e apontam

as inquietações com os rumos da administração pública e seus agentes no século XIX, a construção de alternativas importantes na primeira metade do século XX e o questionamento dessas alternativas no final, quando tenta-se realimentar o debate em torno da disciplina para construir novas alternativas de formação no alvorecer do século XXI (NICOLINI, FISCHER, 2007, p.1).

O produto do trabalho de NICOLINI e FISCHER (2007) pode ser resumido na figura 1, que demonstra o caminho percorrido pelo ensino da Administração Pública. Nesta figura, vale destacar o produto final da educação como perfil do dirigente público.

Fases	1930-1945	1945-1964	1964-1980	1980-1995	1995 até 2002	2003 até 2007
Conjunturas	A organização do Estado e a racionalização da administração	A expansão do Estado e o início da planificação	A centralização do poder do Estado	A transição do Estado para novas formas de administração pública	A diminuição do tamanho do Estado e o advento da administração pública gerencial	Reposicionamento do Estado, impasse, paradoxos e conflitos entre modelos de gestão
Administração como matéria de ensino orientado à	Eficiência e modernização do aparelho estatal via Reforma Administrativa	Desenvolvimento nacional (produtividade e segurança) via planejamento governamental	Eficiência e modernização estatal via fundações e autarquias e expansão da empresa privada	Contestação das estruturas e políticas governamentais	Eficiência na prestação do serviço público ao cidadão via reforma do aparelho do Estado	Emergência de novos modelos de gestão e de formação
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criação do CFSPC e do DASP ✓ Treinamento para o servidor público 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convênios de cooperação técnica ✓ Criação da FGV e EBAP ✓ Planos e projetos de formação de administradores via criação e fortalecimento de instituições 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projetos de difusão de reforma administrativa ✓ Projetos de treinamento e formação de executivos para empresas privadas e públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retração das ações governamentais no desenvolvimento de pessoal para o serviço público ✓ Propostas emergentes, busca de alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição de atividades exclusivas do Estado ✓ Valorização das carreiras de Estado, com poucas novas ações de formação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tentativas de redefinição e fortalecimento do papel do governo; ✓ Contratação de servidores públicos em todos os níveis
Produto final da educação						

Figura 1. Evolução do ensino da administração pública no Brasil (adaptado de FISCHER, 1984, p.30 e COELHO, 2006, p. 6)

Fonte: NICOLINI, FISCHER, 2007, p.2

Para esta revisão, vamos nos aprofundar apenas as transformações ocorridas nas duas últimas décadas, que provocaram a mudança do modelo de administração pública no Brasil, da Administração Burocrática para a Administração Gerencial.

Os fatores como a competitividade, o desenvolvimento tecnológico acelerado, o avanço da informatização e dos meios de comunicação provocaram processos de reestruturação no sistema capitalista (MELO, SPERLING, 2002). As transformações no sistema capitalista impuseram reestruturações organizacionais, que foram regidas por 2 lógicas: 1) responder aos objetivos de eficácia e lucratividade e, 2) implantar medidas que tornasse as empresas mais flexíveis (DAVEL, MELO, 2005). Os movimentos da qualidade total, do enxugamento de efetivos, da mudança da estrutura organizacional, da redução dos níveis hierárquicos, da terceirização de serviços, da informatização, da automação da produção subsidiaram essas lógicas promovendo novas formas de administração e provocando transformações radicais na função gerencial (DAVEL, MELO, 2005). As transformações na função gerencial ocorrem fundamentalmente por 3 razões: 1) o gerente é visto como veículo na promoção das modificações na organização com a criação de novos valores; 2) é por intermédio das práticas gerenciais - decisões e ações - que são concretizadas a transformação da realidade e o alcance das metas e; 3) os gerentes têm o papel de catalisar potenciais e de favorecer a disponibilização de conhecimentos da equipe em função dos objetivos organizacionais (MELO, SPERLING, 2002).

Na esfera pública, as alterações ocorridas no contexto mundial provocaram mudanças ligadas à reforma do Estado, num conjunto de medidas que busca rever o papel do Estado e suas formas de atuação (MELO, SPERLING, 2002). Em especial no Brasil, a mudança ocorrida foi a reforma no modelo de administração pública, que teoricamente substituiria a Administração Pública Burocrática pela Administração Pública Gerencial. A reforma da Administração Pública Gerencial foi liderada por Bresser Pereira¹² em 1995. Com relação à implantação do novo modelo, pode-se dizer que ele está mais próximo da idealização, pois não foi completamente implementado e avança de forma fragmentada e diferenciada nos diversos ramos do setor.

¹² Bresser Pereira se inspirou nas reformas gerenciais implantadas em alguns países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e na Grã-Bretanha desde a década de 80. A reforma gerencial é conhecida nesses países como *New Public Management*.

De acordo com BRESSER PEREIRA (1996), a crise de Estado¹³ dos anos 80 e a globalização da economia provocam a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia. O autor esclarece que o Estado tomou posse de um novo papel após a globalização, a integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos: facilitar para que a economia nacional se tornasse internacionalmente competitiva. A regulação e a intervenção continuavam necessárias nos campos da educação, da saúde, da cultura, do desenvolvimento tecnológico, da infra-estrutura de modo que compensasse os desequilíbrios distributivos provocados pelo mercado globalizado e também capacitasse os agentes econômicos a competir a nível mundial.

De forma sucinta, JESUS (1998) aponta os princípios pretendidos que fundamentam a Reforma Gerencial: “*a focalização da ação do Estado no cidadão*”, ou seja, a esfera pública agindo novamente como um instrumento do exercício de cidadania; *a “reorientação dos mecanismos de controle para resultados”*, ou seja, caminhar de uma lógica firmada no controle da legalidade e do rito burocrático para uma abordagem centrada no alcance dos objetivos; a “*flexibilidade administrativa*” essencial para o alcance dos resultados e de acordo com a natureza da atividade a ser desenvolvida; o “*controle social*” que implica em projetar mecanismos de prestação social de contas e a avaliação do desempenho próximo da ação e; a “*valorização do funcionário*” que representa a ancora do processo de construção do novo paradigma, orientado para o cidadão e realizado pelo conjunto de funcionários de forma participativa (JESUS, 1998; MELO, SPERLING, 2002).

Para BRESSER PEREIRA (1996), para garantir o sucesso da reforma era preciso uma execução em 3 dimensões: institucional-legal, na qual se modificaram as leis e se criam ou se modificam instituições; cultural, que se fundamentou nas mudanças dos valores burocráticos para os gerenciais sepultando de vez o patrimonialismo e; gestão, implantando novas idéias gerenciais e oferecendo à sociedade um serviço público mais barato, melhor controlado e com mais qualidade (BRESSER PEREIRA, 1996).

¹³ Para BRESSER PEREIRA (1996), a crise de Estado se caracterizou por uma junção de crises: 1) a econômica, quando o Estado perde a capacidade de coordenar o sistema econômico de forma complementar ao mercado, após o segundo choque do petróleo em 1979; 2) a fiscal ou financeira, quando o Estado perde o crédito público e a poupança pública negativa; 3) a do modo de intervenção do Estado, quando o modelo de substituição de importações se esgota após a aceleração do processo de globalização da economia mundial; 4) da administração pública, pelo modo burocrático dominante e; 5) a crise política.

JUNQUILHO (2005) evidencia que as dimensões, cultural e gerencial, tocam diretamente a problemática da ação gerencial, já que nelas estão “*implícitas propostas de mudanças nas práticas cotidianas dos gerentes públicos, uma vez que introduziram novas tecnologias organizacionais*” (JUNQUILHO, 2005, p.142)

No que toca os gerentes públicos, o consenso em torno de transformar as práticas dos gerentes em busca de organizações mais ágeis, eficientes e focadas nos resultados, “*acirrou a discussão acerca das funções, papéis e habilidades a eles requeridos*” (MELO, SPERLING, 2002, p.4). Para além, o impacto sofrido pela gerência e o novo posicionamento desses atores diante das alterações organizacionais gera novos conteúdos e uma nova importância (MELO, SPERLING, 2002).

JUNQUILHO (2005) no momento em que se refere à introdução de novos valores gerenciais se apropria da citação de MELO e CKAGNAZAROFF (1998), que

reafirmam a necessidade de pesquisas científicas sobre a ação gerencial no setor público, dado que, no cerne das novas tecnologias de gestão, estão implícitas novas regras, que se contrapõem a problemas típicos da administração burocrática brasileira, como pouca participação dos funcionários nas decisões, distanciamento dos cidadãos, excesso e engessamento de procedimentos administrativos, clientelismo, entre outros (MELO, CKAGNAZAROFF, 1998¹⁴ *apud* JUNQUILHO, 2005).

Em pesquisa realizada por JUNQUILHO (2002), com servidores públicos estaduais de carreira e ocupante de cargos de chefia nas diversas secretarias de Estado do Espírito Santo, foram evidenciadas práticas sociais ancoradas na realidade cultural brasileira. Dentre as práticas encontradas, destacam-se:

- A boa vizinhança: universo pouco favorável à cooperação e troca de informações técnicas entre unidades organizacionais. Isto induz aos gerentes, a necessidade de desenvolverem relações pessoais e amigáveis como forma indispensável à facilitação do convívio profissional (JUNQUILHO, 2002);

¹⁴ MELO, CKAGNAZAROFF, 1998, A questão da função gerencial e a reforma do Estado – problemas e propostas de ação. Belo Horizonte: Cepead/Face.

- A contemporização: a transigência no dia a dia organizacional é comum, o que torna uma prática habitual deixar as coisas como estão originando atitudes próximas a acomodação, a condescendência, ao não enfrentamento dos conflitos direto e também o “jogo de cintura” como recurso fundamental nas situações embaraçosas (JUNQUILHO, 2002);
- O manda-chuva: “*um conjunto de relações entre superiores e subordinados em que o ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’ é o lema básico*”. Isso confere a característica de “*universos organizacionais marcados pelo autoritarismo e centralização do poder nos pontos mais altos da hierarquia*” (JUNQUILHO, 2002, p. 8);
- O controle cordial: “*uso de relações afetuosas para controle de subordinados, buscando-se evitar ao máximo as situações de conflito direto, tendo em vista a dificuldade para a aplicação de regras impessoais para a punição de insubordinados*”. Esses atos passam a ser considerados como de cunho pessoal (JUNQUILHO, 2002, p. 7).

Outras práticas foram demonstradas por JUNQUILHO (2002), como “*o sincretismo casa/rua*”, “*o plantador de coco*”, “*o faz de conta*” e “*o dar a volta por cima*”. No seu trabalho, o autor propõe uma tipologia de perfis gerenciais (figura 2) com suas características principais:

PERFIS GERENCIAIS		
“ <i>Administrador Burocrático</i> ”	“ <i>O Gerente Caboclo</i> ”	“ <i>Novo Gerente</i> ”
Fonte: a partir do Tipo Ideal Weberiano	Fonte: a partir de dados empíricos coletados pelo autor deste ensaio	Fonte: a partir de concepções da “Nova Gestão Pública”
<ul style="list-style-type: none"> . Cumpridor de deveres . Apego às regras formais . Planejador/ Metódico . Adepto à autoridade formal . Zelo pela hierarquia . Inflexível à informalidade 	<ul style="list-style-type: none"> . Contemporizador . Dividido entre o “coração” e a “razão” . Tendência à centralização . Conjuga: personalidade e impessoalidade . Capaz para contornar excessos formais via “jeitinho” . Averso a controles formais e planificação 	<ul style="list-style-type: none"> . Empreendedor . Atento à competição e o mercado . Criativo/ Adaptado à mudanças . Apto à liderança de pessoas . Gosto por resultados/metras . Autônomo/flexível

Quadro 1. Tipologia de perfis gerenciais e suas principais características.
Fonte: JUNQUILHO, 2002

Na elaboração do quadro o autor utiliza como fontes o tipo ideal de Weber, o novo modelo de gerente proposto na Administração Pública Gerencial e o tipo “gerente

caboclo” “*que configura um hibridismo entre os tipos ideais do ‘burocrata weberiano’ e o ‘novo gerente’*” (JUNQUILHO, 2002, p. 8). Para o autor

a introdução de um novo tipo ideal de gerente, torna-se complexa sem que se possam compreender os significados de certas práticas cotidianas que constituem o trabalho gerencial nas organizações públicas e que, empiricamente estão mais próximas de um hibridismo entre o que seria o tipo ideal weberiano – o burocrata impessoal e sua antítese – o ‘novo gerente’ (JUNQUILHO, 2002, p. 9).

Diante dos resultados da pesquisa, JUNQUILHO (2002) ressalta que

a “Administração Pública Gerencial” precisa ser apresentada ao “gerente caboclo”, isso porque o perfil do “novo gerente” pretendido só poderá ser digerido pelo primeiro, por meio de construção social de novos significados, por parte daqueles mesmos atores empíricos em seus universo de trabalho na administração pública brasileira (JUNQUILHO, 2002, p. 9-10)

TOHÁ e SOLARI (1997) ao discutir a modernização do Estado e a gerência pública acrescentam que o gerente público está no centro das tensões que percorrem as instituições públicas: “*entre a política e a burocracia, entre as exigências de flexibilidade e de controle, entre a preocupação de responder às necessidades dos cidadãos e a limitação da disponibilidade de recursos*” (TOHÁ, SOLARI, 1997, p.93). Para finalizar, os autores afirmam: o gerente público deve ser um bom gestor, ter conhecimento sobre as especificidades do setor público, ter a capacidade de liderança e certa dose de criatividade e manejo político e, sobretudo, ter uma percepção moderna do serviço público e transmiti-la a instituições sob sua direção (TOHÁ, SOLARI, 1997).

Pode-se notar com essa exposição que o trabalho do gerente tanto do setor público quanto do setor privado sofre transformações provocadas principalmente por mudanças no contexto externo. De maneira geral e sintética, podemos citar alguns fatores que afetam os gerentes, principalmente aqueles que atuam no nível intermediário: o aumento da ambigüidade no seu papel, já que, ao mesmo tempo em que ajuda na introdução e implantação das reestruturações, é um dos segmentos mais atingidos por ela; a redução do número de gerentes empregados devido ao achatamento das estruturas hierárquicas;

a intensificação do trabalho que ocorre em razão da redução do número de gerentes e do aumento do número de horas trabalhadas, tanto no ambiente de trabalho, quanto em casa, à noite e nos finais de semana (THOMAS, DUNKERLEY¹⁵, 1999 *apud* DAVEL, MELO, 2005, p. 46); a dificuldade de conciliação do trabalho com a vida privada (DAVEL, MELO, 2005).

De fato, foram geradas expectativas sobre a implantação e o funcionamento do modelo de Administração Pública Gerencial e também acerca do trabalho do gerente. Contudo, o que podemos perceber nas instituições públicas é que a transformação não é visível. Além disso, ao considerar o estudo de JUNQUILHO (2002), notamos o desconhecimento da realidade vivida pelos gerentes.

¹⁵ THOMAS, DUNKERLEY, 1999, “Careering downwards? Middle manager’s experience in the downsized organization. *British Journal of Management*, v.19, p.157-169.

4 METODOLOGIA

A pesquisa realizada com o diretor da DIAMP se configura como um estudo de caso de natureza descritiva. De acordo com YIN (2005), o “*estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos*” (YIN, 2005, p. 32).

Ao considerar o contexto em que ocorre a investigação da atividade do diretor, o crescimento da demanda por justiça que atinge genericamente o Poder Judiciário brasileiro, entende-se que este estudo trata de um caso típico ou representativo. Dessa forma, a opção pelo estudo de caso único se fez com o “*objetivo de capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia*”, a fim de se obter “*muitas informações sobre as experiências da pessoa ou instituição usual*” (YIN, 2005, p.63).

Na pesquisa foram utilizadas diversas fontes de evidências: documentação e registros, entrevista, observação direta e gravação em áudio. De acordo com YIN (2005) “*o uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes*” (YIN, 2005, p. 126). Ainda segundo o autor, as várias fontes de evidências no estudo de caso permitem o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, ou seja, uma “*triangulação dos dados*” visando à “*corroboração do mesmo fato ou fenômeno*” (YIN, 2005, p. 126). Deste modo, as fontes de evidências nesta pesquisa buscavam, sobretudo, evidenciar o aumento da demanda produtiva na DIAMP e compreender as ações do diretor que fazem frente a esse aumento.

Conforme explicitado anteriormente, a questão de pesquisa surgiu durante a realização de consultoria, que investigava a sobrecarga de trabalho sentida pelos servidores da DIAMP. Após a realização da intervenção e a constatação do aumento da demanda produtiva na divisão e da organização do trabalho, optou-se por investigar a atividade do diretor da DIAMP.

A base metodológica utilizada para compreender o trabalho do diretor da DIAMP foi a Ergonomia francófona, que enfoca a análise da atividade em situação de trabalho, ou seja, a atividade situada em seu contexto técnico e organizacional e nas relações entre os constrangimentos de produção (LAVILLE, 2007). WISNER (1988) citando DURAFFOURG *et al.* (1977) registra 3 objetivos propostos na análise das atividades e da situação de trabalho: “*um inventário (não exaustivo) das atividades humanas no trabalho, uma indicação das principais inter-relações entre essas atividades e uma descrição do trabalho na sua globalidade*” (DURAFFOURG *et al.*, 1977¹⁶ *apud* WISNER, 1988, p. 376). A investigação da atividade do diretor tem como base o modelo proposto por GUÉRIN *et al.* (2001).

Para entendimento do caminho metodológico realizado neste estudo, distinguiram-se dois momentos:

- Fase 1: a realização da consultoria externa na DIAMP, que possibilitou a compreensão do contexto geral da pesquisa, a caracterização do aumento da demanda produtiva (análise da sobrecarga de trabalho) e um aprofundamento sobre a organização do trabalho da DIAMP, o conhecimento do funcionamento geral e do perfil populacional da divisão;
- Fase 2: o acompanhamento da atividade do diretor da DIAMP, que permitiu a compreensão de sua atividade e de suas ações que fazem frente ao aumento de demanda produtiva na divisão.

Os procedimentos de pesquisa adotados podem ser entendidos no detalhamento das fases do estudo.

4.1 FASE 1: A CONSULTORIA EXTERNA NA DIAMP

A consultoria externa foi efetuada por uma equipe de pesquisadores da COPPE composta por 1 coordenador de pesquisa em nível de doutorado, 2 pesquisadores em

¹⁶ DURAFFOURG, J., GUÉRIN, F., JANKOVSKY, F., MASCOT, J.C., *Analyse des activités de l'homme em situation de travail: principes de méthodologie ergonomique: Manuel de Travaux Pratiques*, Paris, Laboratório de Ergonomia do CNAM, 1977.

nível de doutorado e a autora desta dissertação em fase de desenvolvimento do mestrado. A consultoria foi realizada no período de março a novembro de 2008.

O trabalho realizado pela consultoria tinha como objetivo investigar a sobrecarga de trabalho sentida pelos servidores da DIAMP e propor mudanças que visavam à redução da mesma e a melhora no desempenho da divisão. Para isso, foi necessário: a compreensão do funcionamento geral da DIAMP, a caracterização do perfil populacional da divisão, a investigação da sobrecarga de trabalho, a identificação das principais dificuldades operacionais da divisão, a elaboração de recomendações e o desenvolvimento de projeto organizacional.

A compreensão do funcionamento geral e a caracterização do perfil populacional da divisão foram obtidas após a aplicação de questionário aos servidores (Anexo 3). O questionário foi aplicado pelos pesquisadores e de forma individual com cada servidor. A aplicação dos questionários ocorreu no posto de trabalho dos servidores.

A sobrecarga de trabalho na DIAMP foi investigada com a análise de uma série de indicadores que visavam “*entender a tendência de evolução da carga total de trabalho da DIAMP, comparando-a com a evolução do dimensionamento de seu efetivo, com o intuito de avaliar eventuais discrepâncias nestes movimentos*” (DUARTE *et al.*, 2008). O critério para escolha dos indicadores foi: quais os dados interferiam na quantidade de trabalho dos servidores da DIAMP? Ou seja, quais as situações em que resultariam no aumento da manutenção da infra-estrutura predial do TRF 2ª Região? Os indicadores selecionados foram classificados em diretos e indiretos. Os indicadores diretos são aqueles que influenciam diretamente a carga de trabalho, como por exemplo, a quantidade de área construída, que implica no aumento do número de elevadores, banheiros, aparelhos de ar condicionado e outros. Os indicadores indiretos são aqueles que influenciam indiretamente a quantidade de trabalho, por exemplo, a evolução do número de servidores do TRF 2ª Região, que modifica o *layout* e aumenta a circulação e a depreciação da infra-estrutura. A elaboração dos indicadores foi realizada com dados dos últimos 10 anos de funcionamento do tribunal ou a partir do ano de criação da DIAMP.

A identificação e a apreciação das principais dificuldades operacionais foram efetuadas por intermédio da análise documental e das entrevistas. A prática da análise documental foi viabilizada pelo modelo de gestão burocrático adotado no Judiciário. A formalização, a padronização dos procedimentos e o registro são características desse modelo. A análise documental foi realizada nos processos administrativos devido à regulação e formalização dos processos produtivos nos mesmos. Os processos escolhidos para análise foram aqueles denominados críticos pelo diretor e pelos servidores da DIAMP. As entrevistas foram realizadas com os servidores da divisão responsáveis pelos processos. As entrevistas visavam esclarecer as etapas dos processos produtivos e também, as atividades executadas pelos servidores nessas etapas.

A investigação concluída pela equipe de consultoria apontou desequilíbrios organizacionais na DIAMP, a saber:

- “(...) *falta de uma estrutura consolidada de dados de necessidades (demandas-
inputs) de cada processo ou mesmo de eficácia (resultados-outputs)*”: as demandas de serviços chegavam por diversos meios (telefone, pessoalmente, ordens de serviço ou e-mail), mas não eram sistematicamente registradas e os processos eram controlados com as informações de entrada e saída da divisão (DUARTE *et al.*, 2008);
- Atividades desempenhadas que são incompatíveis com a missão da DIAMP: a realização dessas atividades desvia a consecução da missão, já que gera a perda do foco da gestão, carga de trabalho adicional aos servidores, além da concorrência com as demais atividades-fim da divisão (DUARTE *et al.*, 2008);
- Critérios diferenciados na definição dos escopos das atividades das seções: a atual distribuição estrutural da DIAMP não está fundamentada nem em aspectos de disciplinas técnicas (engenharia elétrica, engenharia mecânica, engenharia civil e arquitetura), nem na natureza das atividades desenvolvidas (projetos, manutenção corretiva, manutenção preventiva, manutenção preditiva), o que provoca a perda da flexibilidade de atuação e baixa integração entre as seções (DUARTE *et al.*, 2008);
- Sobrecarga dos servidores com formação técnica com atividades administrativas: os servidores da DIAMP com especialização técnica (nas áreas de engenharia ou arquitetura) dedicavam parte significativa do seu tempo com

atividades administrativas (geralmente ligadas à gestão de contratos). A realização de algumas dessas atividades ocorrem em diferentes seções e de forma isolada (DUARTE *et al.*, 2008).

As recomendações em nível geral, que visavam reverter os desequilíbrios organizacionais da divisão foram:

- Concentração do foco operacional da DIAMP em atividades alinhadas com sua missão: transferência para outros setores da organização atividades comumente reservadas a serviços gerais; por exemplo, mudanças, gestão da disponibilização de água mineral e outras (DUARTE *et al.*, 2008);
- Redefinição do escopo das atividades das seções: as seções devem desenvolver atividades de manutenção e projetos, a fim de que se obtenha maior clareza das principais disciplinas envolvidas nos subsistemas geridos pela DIAMP. Para além, a participação em projetos contribuiria de forma a acumular conhecimentos específicos de cada seção, verticalizando os estudos e definindo um foco (DUARTE *et al.*, 2008);
- Centralização em núcleos especializados de atividades administrativas que encontram-se dispersas, dotando-as de recursos e instrumentos específicos: formação de 3 núcleos para a centralização de atividades especializadas, central de atendimento ao cliente interno, central de processamento e central de controle de material (DUARTE *et al.*, 2008).

Os resultados da consultoria foram apresentados para alguns servidores da divisão e para os diretores da DIAMP e SEG. Na apresentação foi escolhida a central de processamento para desenvolvimento de projeto organizacional em fase de detalhamento. Os itens selecionados no detalhamento do projeto foram: justificativa, objetivo, definição do escopo, principais tarefas, procedimentos e fluxos produtivos, controles, capacitações, dimensionamento de efetivo e estrutura. A descrição do projeto organizacional, no formato de relatório de pesquisa, pode ser consultada no Anexo 3.

4.2 FASE 2: O ACOMPANHAMENTO DA ATIVIDADE DO DIRETOR DA DIVISÃO

A fase de acompanhamento da atividade do diretor realizou-se no período de dezembro de 2008 a março de 2009. Esse acompanhamento visava compreender a atividade do diretor, sobretudo, no contexto do aumento da demanda produtiva na DIAMP. Nesta fase, a definição dos métodos de pesquisa foi influenciada pelas considerações efetuadas por LANGA (1998) acerca da atividade de direção.

4.2.1 Considerações sobre a atividade de direção

LANGA (1998), ao analisar a atividade de dois chefes em duas usinas diferentes no setor petrolífero, apresenta considerações sobre a análise desse tipo de atividade: a descontinuidade na realização da ação, a diversidade das formas de ação e a multiplicidade de tarefas (LANGA, 1998).

A descontinuidade na realização da ação do gerente significa que o mesmo assunto é tratado “*em momentos e em contextos diferentes, de maneiras diferentes, com interlocutores que também podem variar*” (LANGA, 1998, p. 99). Deste modo, para compreender o sentido dos diálogos e sua ligação com relação ao trabalho é preciso recorrer a um conjunto de elementos: diálogos anteriores sobre um mesmo assunto ou com assuntos que possuem relação com que esta sendo dito; os contextos social, técnico e econômico, nas suas dimensões, conjuntural e estrutural; histórico dos problemas citados e o “*estatuto dos interlocutores e suas relações*” (LANGA, 1998, p. 99).

As ações do chefe perpassam sobre diversas formas, entre elas: verbalizações preponderantes, análise e elaboração de documentos escritos, ação sobre a organização, reflexão de problemas específicos e ação sobre máquinas, neste caso, um gerente atuante na indústria (LANGA, 1998).

“*A atividade de chefe não se estrutura em torno de uma tarefa única e bem definida a priori*”, trata-se de um conjunto de tarefas “*considerando aqui a tarefa como o que se deve fazer*” (LANGA, 1998, p. 99). Vale ressaltar que o autor menciona atividade de

chefia, o que pode ser perfeitamente atribuído, no caso desta pesquisa, como atividade de gerente ou diretor.

4.2.2 Procedimentos metodológicos

Para compreender a atividade do diretor foram utilizados os métodos: observação direta, entrevista e análise documental.

O acompanhamento da atividade do diretor iniciou-se com a observação direta da atividade. A observação direta foi realizada por 4 dias: 2 dias consecutivos no mês de dezembro de 2008, 1 dia em janeiro de 2009 e 1 dia em março de 2009. O acompanhamento da atividade em meses distintos se justifica pela sazonalidade das atividades do diretor. O mês de dezembro possui ritmo mais intenso devido ao fechamento do exercício, da proximidade com as férias dos servidores do TRF 2ª Região e com a redução das atividades desenvolvidas pelo tribunal em janeiro. No mês de janeiro, o ritmo de trabalho é mais tranquilo quando comparado ao mês de dezembro, pois é um mês de recesso jurisdicional e de férias, contudo o diretor da DIAMP cobre as férias do diretor da SEG, aumentando suas atividades. Finalmente no mês de março, o ritmo de trabalho volta a aumentar, já que as férias dos servidores se encerram e o funcionamento do tribunal entra em um ritmo próximo do pico máximo.

O acompanhamento da atividade foi realizado durante toda a jornada de trabalho do diretor. Cada dia de observação durou cerca de 7 horas, totalizando aproximadamente 28 horas de acompanhamento. O acompanhamento das atividades foi registrado numa planilha de observação (Anexo 4) com os itens: hora, evento, observações do pesquisador e verbalizações.

A compreensão da atividade do diretor prosseguiu com a realização de entrevistas em autoconfrontação. As entrevistas em autoconfrontação *“não são apenas verbalizações a posteriori sobre o próprio comportamento, mas toda e qualquer técnica de explicitação que coloque traços objetivos do comportamento entre o observador que interroga e o observado que responde”* (LIMA, 2000, p. 139). Para LIMA (2000) o sentido essencial

deste princípio é não interpelar diretamente a consciência do sujeito, e sim chegar a esta por meio de traços da atividade e do comportamento.

Para GUÉRIN *et al.* (2001) as verbalizações possuem um caráter essencial por três razões: 1) a atividade não pode ser reduzida ao que é manifesto e, portanto, observável; 2) as observações e medidas são sempre limitadas em sua duração, podendo o operador ajudar a ressuscitar essas observações num quadro temporal mais geral e; 3) nem todas as conseqüências do trabalho são aparentes podendo o operador expressá-las e relacioná-las as características da atividade.

Deve-se ressaltar que durante as verbalizações é inevitável o pronunciamento dos nomes das pessoas que estão envolvidas nas situações de trabalho. Dessa forma, os nomes citados foram substituídos por outros nomes não conhecidos na DIAMP. Sempre que o nome foi substituído nas verbalizações apresentadas, foi inserido o cargo do funcionário posteriormente, visando manter a referência do mesmo.

A gravação em áudio foi outro recurso utilizado em função de uma das características da atividade do gerente, a comunicação como modo de ação (LANGA, 1998). A gravação foi realizada na observação direta e nas entrevistas. As transcrições das gravações foram utilizadas para auxiliar as análises.

A análise documental foi realizada com os expedientes, memorandos e os processos administrativos que circulavam na DIAMP. A análise documental tinha o objetivo de ampliar a compreensão do trabalho investigado de 2 maneiras: 1) entender como o gerente lida com os processos administrativos e, 2) aprofundar o conhecimento acerca das situações vivenciadas pelo diretor que estavam registrados nos processos, a fim de se obter mais evidências para a discussão das ações efetuadas por ele.

4.3 AS HISTÓRIAS DE TRABALHO E O USO DE NARRATIVAS

O uso de narrativas nesta pesquisa tem por objetivo contextualizar e evidenciar os resultados obtidos na investigação. As narrativas que serão apresentadas estão apoiadas na reconstrução das histórias de trabalho utilizada por MASCIA (2001) e na noção de

história de PINSKY e THEUREAU (1982). A necessidade de utilizar esses recursos decorre em função das características do trabalho do gerente, a descontinuidade das ações, a duração das ações e outras.

As reconstruções das histórias de trabalho, segundo MASCIA (2001), “*são elaboradas em torno da significação das ações e sua compreensão é fundamental para o acesso dos processos cognitivos e aos constrangimentos diversos que os condicionam*” (MASCIA, 2001, 77). Assim, “*a história representa o conjunto das sequências de ações, de eventos, de constrangimentos reais que são evidenciados graças à análise do comportamento do sujeito em relação a um objeto dado*” (MASCIA, 2001, p. 77).

A noção de história de PINSKY e THEUREAU (1982) foi definida em estudo realizado com enfermeiras. Essa noção está fundamentada numa estrutura de ação de tratamento pelas enfermeiras, de um evento ou de uma cadeia de eventos, que dizem respeito ou a um paciente, ou a uma série de pacientes, ou ao funcionamento da unidade de serviço.

Se a noção de histórias de trabalho era útil para compreender eventos da atividade do diretor na descontinuidade das ações; as narrativas construídas têm por objetivo interligar esses eventos e evidenciar o sentido da ação realizada.

As narrativas são comumente utilizadas como fonte de dados. No caso desta pesquisa, a utilização das narrativas tem por objetivo representar, em termos de significado, a ação do diretor.

Para POLKINGHORNE (1988) “*a narrativa é uma estrutura significativa que organiza eventos e ações humanas em um todo, assim, atribuindo significados para as ações individuais e eventos de acordo com os seus efeitos sobre o todo*” (POLKINGHORNE, p. 18, 1988).

Na elaboração das narrativas, seguimos a proposição de GUÉRIN *et al.* (2001): “*uma descrição mais narrativa deve apoiar-se em alguns marcos sistemáticos de lugares, tempo, atores presentes*” (GUÉRIN *et al.*, 2001, p. 162). Considerando que o diretor passa a maior parte do tempo dentro de sua sala, o “marco sistemático” lugar não foi relevante. A construção do significado da narrativa ocorreu de forma similar ao

processo de análise interacional sugerido por RIESSMAN (2004). Segundo a autora, a reconstrução da história (narrativa – dos fatos) ocorre como um processo dialógico entre entrevistado e ouvinte, onde o foco está centrado num processo de co-construção, ou seja, na criação do significado de forma colaborativa. Desta forma, as informações obtidas na análise documental e as verbalizações obtidas da observação direta e entrevistas estão inseridas nas narrativas, a fim de aproximá-la do verdadeiro sentido dos fatos.

5 ATIVIDADE DO DIRETOR E A POSTURA ATIVA FRENTE AO AUMENTO DE DEMANDA NA DIAMP

Os resultados apresentados neste capítulo demonstram características do funcionamento e da população da DIAMP, o aumento da produtividade na divisão, as características da atividade do diretor e as ações realizadas no enfrentamento do aumento de demanda produtiva.

5.1 A DIAMP: CARACTERÍSTICAS GERAIS

A DIAMP é uma divisão que está situada na área-meio do TRF 2ª Região. A estrutura organizacional do TRF 2ª Região, compreende:

- Presidência e vice-presidência;
- Corregedoria;
- Magistrados;
- Subsecretaria do Tribunal Pleno
- Subsecretaria das Seções;
- Turmas;
- Conselho de Administração;
- Juizados Especiais e;
- Administrativo.

Em especial, o setor Administrativo é composto por 10 Secretarias¹⁷, a saber:

- Secretaria Geral (SG);
- Secretaria de Atividades Judiciárias (SAJ);
- Secretaria de Planejamento, Orçamento e Finanças (SPO);
- Secretaria de Recursos Humanos (SRH);
- Secretaria de Tecnologia da Informação (STI);

¹⁷ <Disponível em: <http://www.trf2.jus.br/institucional/documentos/historico.aspx?menu=Institucional#>>.

- Secretaria de Documentação e Produção Editorial (SCPE);
- Secretaria de Atividades Administrativas (SAT);
- Secretaria de Serviços Gerais (SEG);
- Secretaria de Controle Interno (SCI) e;
- Gabinete de Segurança Institucional.

A DIAMP é uma das divisões que pertence à SEG. A SEG tem como função planejar e coordenar as atividades relacionadas à administração das instalações, à segurança e transporte, à telefonia, protocolo administrativo, reprografia e outras atividades auxiliares pertinentes.

A DIAMP tem por finalidade “*desempenhar as atividades necessárias à manutenção das instalações prediais, bem como aquelas relacionadas às obras do tribunal e seções judiciárias vinculadas*” (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO - ATRIBUIÇÕES DA DIVISÃO DE MANUTENÇÃO PREDIAL, 2008).

A missão definida pela DIAMP durante a realização da consultoria em 2008 foi:

garantir o perfeito funcionamento da infra-estrutura predial, bem como os adequados parâmetros de saúde e conforto, necessários à prestação do serviço jurisdicional do TRF 2ª Região. É para isso que ela existe e com este objetivo deve direcionar suas ações (DUARTE *et al.*, 2008).

Os serviços prestados pela divisão são:

- Manutenção preventiva e preditiva (ar condicionado, elevadores, sistemas hidráulicos, grupos moto geradores e outros);
- Projetos de transformação predial e equipamentos (automação, rede elétrica de baixa e média tensão, sistema de refrigeração, *layout* de novos departamentos e outros);
- Manutenção corretiva (elevadores; automação predial; consertos civis como pinturas, emboço e outros; consertos hidráulicos; trocas de lâmpadas; ar

- condicionado central; grupos moto geradores; rede elétrica e estabilizada; bancos de capacitores e outros);
- Operação de sistemas de infra-estrutura (subestação elétrica, central de automação, central de água gelada de ar condicionado e outros);
 - Serviços gerais (chaveiro, distribuição de água, colocação de persianas, ascensoristas e outros).

A DIAMP atende principalmente aos usuários do TRF 2ª Região, às empresas prestadoras de serviço e aos servidores e às seções da instituição. Para prestar esses serviços, a DIAMP conta com fornecedores do tipo: consultas ao setor jurídico do próprio tribunal, às empresas contratadas, aos usuários do tribunal, à imprensa, à internet e outros.

Enquanto estrutura organizacional, a divisão é composta de 3 seções, a Seção de Manutenção de Instalações (SEMANT), a Seção de Automação e Eletricidade (SELETA) e a Seção de Obras (SEOBRA). O Apoio e o Atendimento atuam de modo a apoiar o setor (Figura 2).

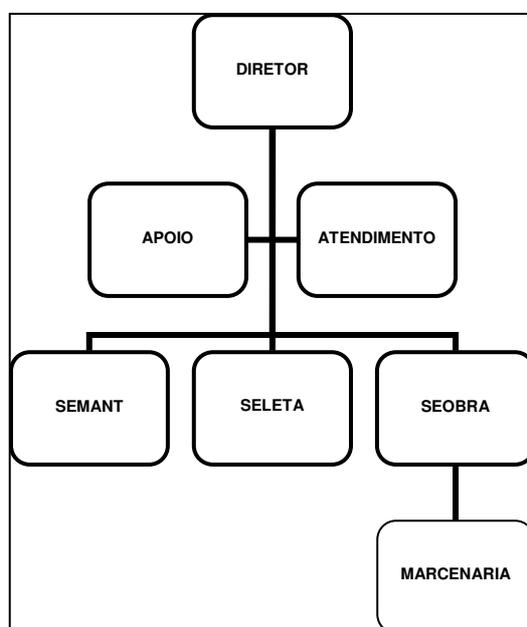


Figura 2. Estrutura organizacional da DIAMP

A SEMANT tem por finalidade executar a manutenção predial preventiva e os serviços de caráter corretivo nas instalações hidráulicas, civis, mecânicas e gerais, mantendo

contato direto e regular com as empresas terceirizadas, bem como projetar e implementar otimizações e ampliações.

A SELETA tem o objetivo de executar de forma planejada a manutenção preventiva das instalações elétricas e automação prediais, promovendo as intervenções corretivas necessárias nesses sistemas, além de projetar e implementar otimizações e ampliações.

A SEOBRA tem como escopo as atividades relacionadas às obras necessárias ao tribunal, bem como à elaboração de projetos básicos e memoriais descritivos.

O Apoio tem como finalidade realizar atividades administrativas e fornecer suporte ao diretor da divisão e à toda a DIAMP. O Atendimento tem basicamente a função de recepcionar as pessoas no setor e receber os processos administrativos.

Com relação à distribuição do efetivo na divisão, pode-se visualizar o gráfico 1. O gráfico 1 mostra que dos 22 funcionários, 4 estão alocados na SEMANT, 9 na SEOBRA, 5 na SELETA, 2 no Apoio e 1 no atendimento.

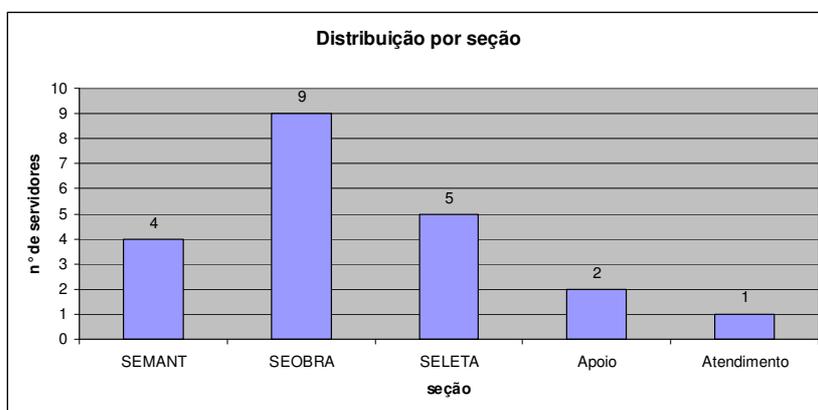


Gráfico 1. Distribuição de servidores por seção

É necessário ressaltar que um servidor não se propôs a participar da pesquisa, portanto todos os dados trabalhados consideram um total de 21 funcionários. Neste gráfico, não foi incluso o cargo da diretoria.

5.1.1 Perfil populacional da DIAMP

O perfil dos servidores lotados na DIAMP é representado pelos dados: idade, sexo, escolaridade, formação e distribuição de cargos. A distribuição dos servidores por idade está representada no gráfico 2. Na análise do gráfico, podemos observar que aproximadamente 63% dos servidores têm mais de 40 anos.

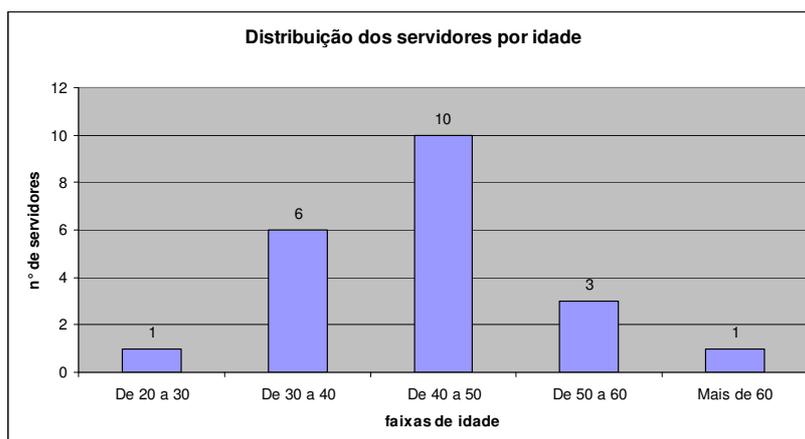


Gráfico 2. Distribuição dos servidores por faixa etária

A distribuição por sexo encontrada na divisão foi: 4 servidores do feminino e 17 do sexo masculino (gráfico 3).

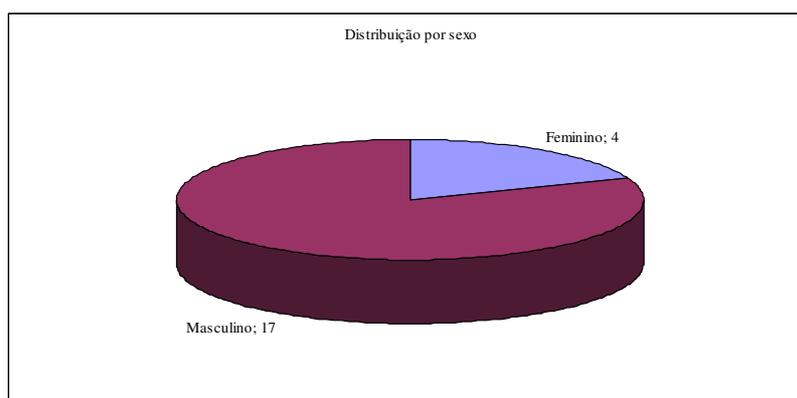


Gráfico 3. Distribuição dos servidores por sexo

Em relação à escolaridade, destaca-se que aproximadamente 50% dos servidores possuem formação no ensino superior em nível de graduação (gráfico 4).

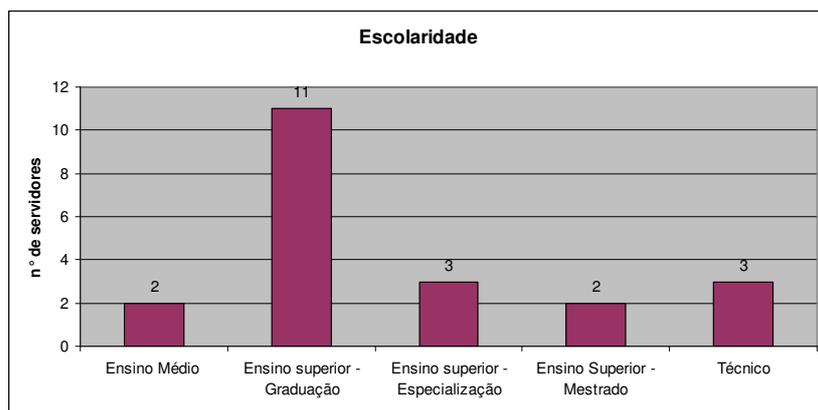


Gráfico 4. Distribuição dos servidores por níveis de escolaridade

Quanto ao tipo de formação dos servidores, nota-se no gráfico 5 que 50% possui formação na área de Engenharia.

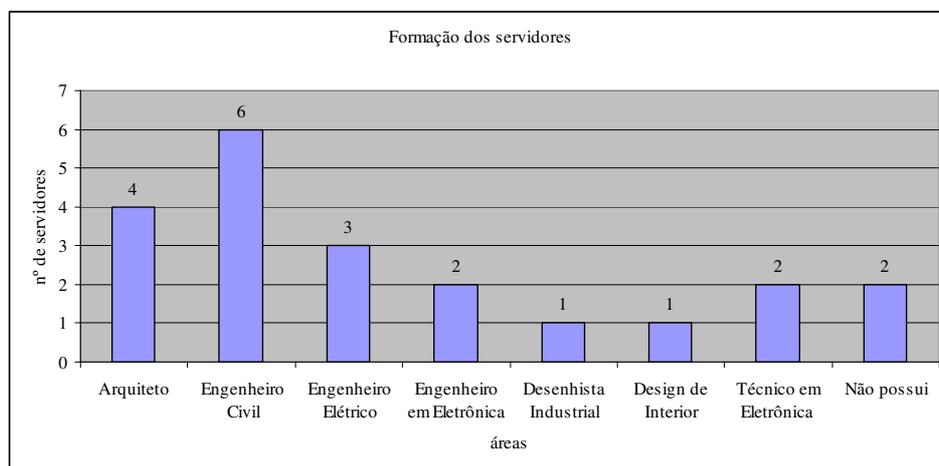


Gráfico 5. Distribuição dos servidores por formação

O gráfico 6 demonstra a distribuição de cargos na DIAMP. Pode-se observar que 39% dos servidores possuem cargos correspondentes a especialidade técnica da divisão, neste caso, Engenharia e Arquitetura.

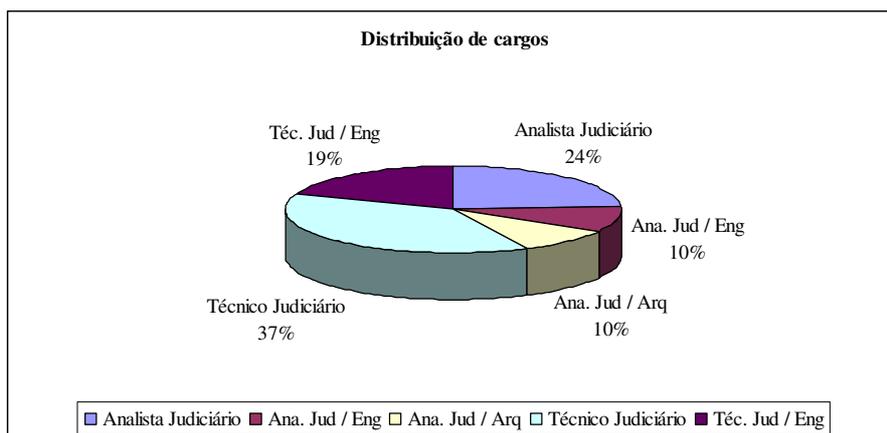


Gráfico 6. Distribuição de cargos na DIAMP

Portanto, pode-se afirmar que a DIAMP apresenta o seguinte perfil populacional: 63% dos servidores têm mais de 40 anos, 81% são do sexo masculino, aproximadamente 50% possuem formação em nível de graduação e na área da Engenharia e apenas 39% possuem cargo referente à especialidade de Arquitetura e Engenharia.

5.1.2 Funcionamento típico da divisão

O desenvolvimento das atividades da divisão está centrado no processo de terceirização¹⁸. O setor da marcenaria, que está ligada a SEOBRA, funciona como processo industrial. A terceirização ocorre principalmente na execução de obras, na contratação de serviços e na compra de materiais. Os servidores ou agentes públicos exercem todas as atividades necessárias às contratações e são responsáveis por todo o gerenciamento dos contratos. Os servidores do judiciário devem também registrar em processo administrativo todos os encaminhamentos do contrato e trâmites processuais, o que gera um grande número de processos em rotatividade dentro do setor.

A dinâmica de contratação de empresa envolve processos complexos com vários setores do tribunal. Dessa forma, o tribunal criou uma organização com relação a essas atividades. Em concordância, principalmente com a organização do tribunal, a DIAMP

¹⁸ A terceirização de serviços na instituição pública foi regulamentada na Lei Nº. 8666 de 21 de julho de 1993, Lei de Licitações e Contratos Públicos. O Art. 1º desta Lei “estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”.

possui um cronograma de atividades típicas realizadas durante o ano. A figura 3 demonstra a variabilidade periódica dos principais grupos de atividades realizadas pela DIAMP durante o ano.

A gestão de contratos continuados, a gestão de contratos antigos (iniciados em anos anteriores) e a elaboração de especificações incidentais ocorrem durante todo o ano; o período da elaboração de especificações acontece no primeiro semestre; a execução da programação orçamentária do exercício anterior inicia-se no ano antecedente e segue até outubro; a execução da programação orçamentária do exercício vigente inicia-se em agosto e segue até o próximo ano; o período de retificação da proposta orçamentária segue de janeiro a março; o período de licitações realiza-se durante o segundo semestre e a utilização do saldo orçamentário vigente ocorre de outubro a dezembro.

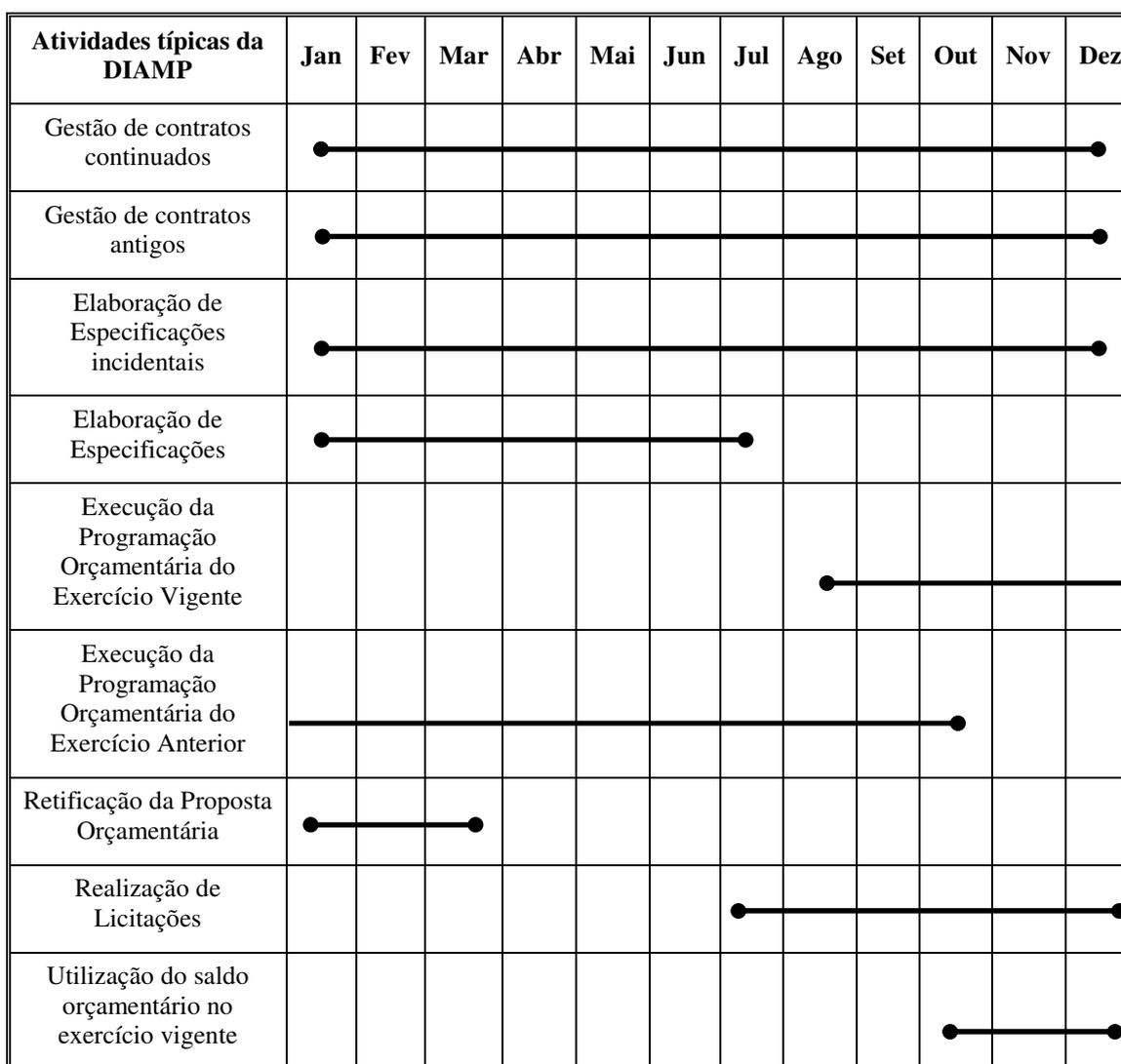


Figura 3. Cronograma das atividades típicas da DIAMP durante o ano

A utilização do saldo orçamentário no exercício vigente é o período usado para a solicitação de realização de pedidos que não foram incluídos no orçamento por falta de verba. Isso ocorre devido à verba excedente do orçamento vigente.

Uma característica relativa ao modelo de gestão adotado no TRF 2ª Região é o uso de processos administrativos. Essa característica, natural do modelo de gestão burocrática, se faz presente no modelo de gestão desse tribunal. O processo administrativo é um conjunto de documentos necessários à execução de procedimento no judiciário. Existem três tipos de processos, que são classificados de acordo com sua natureza: Administrativo (ADM), Execução Orçamentária Financeira (EOF) e Pessoal (PES). O processo do tipo ADM tem a finalidade de investigar e/ou solucionar questões administrativas do tribunal. Geralmente, o processo se inicia com um memorando ou relatórios gerados em reuniões e circulam em setores administrativos. A gestão desses processos é de responsabilidade da direção geral. Alguns exemplos de processos administrativos ocorridos no tribunal são: danos ocorridos no carro de juiz, definição de procedimento para aquisição de mobiliário para o prédio anexo e outros.

O processo do tipo PES trata de assuntos de pessoal. O processo se inicia normalmente através de um requerimento. A gestão dos processos é responsabilidade do setor de Recursos Humanos e do servidor envolvido. Houve uma mudança na quantidade de processos PES após a informatização, já que muitos procedimentos agora são realizados virtualmente. Exemplos de processos PES são: avaliação de pessoal em estágio probatório, pedidos de licença, mudança de horário de trabalho, dentre outros.

Os processos do tipo EOF têm o objetivo de consumir a verba prevista no orçamento financeiro do tribunal. O processo normalmente é iniciado com um documento do tipo requisição para aquisição de materiais ou serviço. A execução desse tipo de processo envolve a verificação da necessidade da aquisição do serviço ou material e a possibilidade do gasto do dinheiro. Os processos tipo EOF circulam entre a divisão requisitante e as divisões responsáveis pela elaboração dos contratos, das licitações e da execução orçamentária. Exemplos de processos tipo EOF são: aquisição de materiais elétricos, contratação de serviços de manutenção de elevadores e outros. Os processos EOF ainda possuem uma subclassificação de acordo com o tipo de contrato. Essa subclassificação caracteriza os tipos de contrato em: serviços, material de consumo ou

permanente, pessoa física, pagamento de pessoal. Entre os 3 tipos de processos que circulam na DIAMP, o tipo predominante é o EOF, devido ao modo de produção adotado, a terceirização.

5.2 A CARACTERIZAÇÃO DO AUMENTO DE TRABALHO NA DIAMP

A demanda anunciada pelo diretor da divisão foi a sobrecarga de trabalho na DIAMP ocasionada pela redução do efetivo. Na investigação da demanda, o diretor explicou como percebeu o sobrecarga de trabalho dos servidores e sua consequência:

“Os servidores freqüentemente reclamavam sobre a quantidade de trabalho da divisão e da falta de gratificação; eles diziam que havia muito trabalho a fazer, mas que não tinham tempo. Os gestores me procuravam de forma recorrente para solucionar questões sobre a gestão dos contratos. Eles estavam desmotivados. Tudo isso provocou, entre os anos de 2004 a 2007, o que eu chamo de “êxodo de servidores”. Houve vários pedidos para sair da divisão”.

Podemos notar na verbalização do diretor que o excesso de trabalho aliado à falta de gratificações e às as dúvidas freqüentes na execução das atividades ocasionavam a insatisfação e a falta de motivação dos servidores no trabalho. A situação se agravou na DIAMP, sobretudo, no momento em que os servidores começaram a solicitar a transferência de setor, movimento que o diretor chamou de “êxodo de servidores”.

A investigação da sobrecarga de trabalho na DIAMP será apresentada pelo histórico da divisão e por indicadores, comparados com a evolução o número de efetivo na divisão.

5.2.1 O histórico da divisão

O resgate histórico da DIAMP tem a finalidade de demonstrar as mudanças estruturais organizacionais ocorridas na divisão desde a sua criação. As mudanças organizacionais evidenciam principalmente o tipo de atividade que a DIAMP executou durante a sua história e a evolução do número de efetivo. O histórico tem início desde a criação da DIAMP em 1998 até o ano de 2007.

A manutenção predial, antes da criação da DIAMP, era realizada pela Seção de Manutenção, Conservação e Limpeza (SEMCOL), da Subsecretaria de Atividades Auxiliares (SATA). A SATA era subordinada a Secretaria de Atividades Administrativas (SAD). Em junho de 1998, os níveis hierárquicos superiores do tribunal, previram o aumento da realização das atividades de manutenção do TRF 2ª Região e transformaram a SEMCOL em DIAMP. O aumento das atividades de manutenção se deu em virtude do aumento de área construída/ocupada, que ampliou a infra-estrutura predial do tribunal.

A DIAMP foi implantada com 2 seções em sua estrutura organizacional, a Seção de Manutenção Predial (SEMANT) e a Seção de Eletricidade e Automação (SELETA). As atividades de manutenção se tornaram o foco da DIAMP. As atividades de limpeza, antes realizadas pela SEMCOL, foram absorvidas pela Seção de Manutenção Predial (SEMANT) formaram outra seção, a Seção de Manutenção, Conservação e Limpeza (SECOLI).

Em junho de 2002, a DIAMP sofreu a primeira reestruturação organizacional. A reestruturação na divisão foi provocada pela eliminação das subsecretarias administrativas da instituição. Dessa forma, a SATA foi extinta e a DIAMP passou a ser subordinada diretamente à SAD. A nova estrutura foi composta pela SEMANT, SELETA e, Seção de Telefonia (SECTEL). A SECTEL tinha a função de operar e manter os equipamentos de telecomunicação.

Em maio de 2004, ocorreu nova reestruturação organizacional. Novamente, os níveis hierárquicos superiores da instituição introduziram alterações no organograma. Em consequência da reestruturação anterior, as secretarias ficaram inchadas, ou seja, com muitas divisões. Então, a reestruturação de 2004 introduz uma nova secretaria e redistribui as atividades vinculadas à área administrativa. A secretaria criada foi a SEG. O diretor da DIAMP foi promovido a diretor da SEG. E o novo diretor da DIAMP, alvo da investigação desta pesquisa, assumiu o cargo de direção.

A DIAMP, antes subordinada à SAD, agora se torna subordinada da SEG. Com a redistribuição das atividades, a SECTEL foi retirada da DIAMP e a Seção de

Administração Obras (SEOBRA) foi inserida. A SEOBRA tinha a função de executar as atividades relacionadas às obras e aos projetos necessários ao tribunal.

Diante das mudanças ocorridas na estrutura organizacional é necessário obter uma visão do número de efetivo que as acompanharam. O gráfico 7 demonstra a evolução do número de servidores da DIAMP. Nota-se que no ano da criação da DIAMP havia 8 servidores trabalhando na divisão. No ano de 2002 quando ocorre a introdução de uma nova atividade na divisão, a de telefonia, o número de servidores chega a 23. Isso representa um aumento de aproximadamente 287,5% no número de servidores. Já na alteração da estrutura organizacional ocorrida em 2004, em que se retira a atividade de telefonia e se introduz a atividade de obras, o efetivo foi reduzido em aproximadamente em 8%.

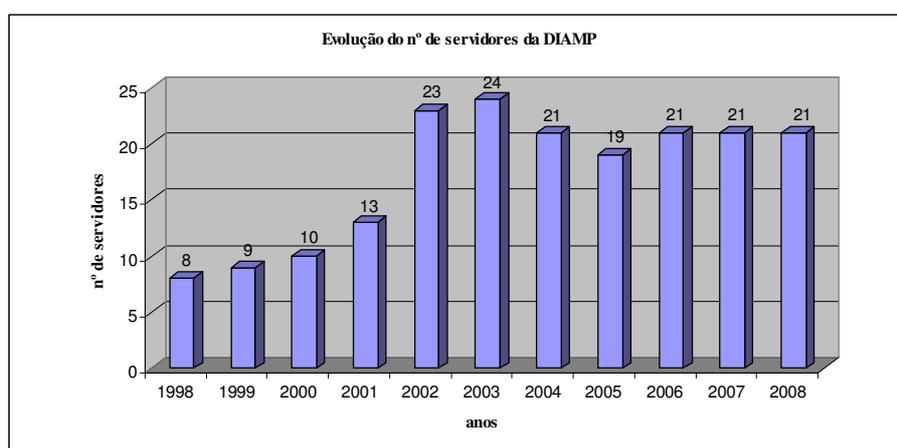


Gráfico 7. Evolução do número de servidores da DIAMP

Com relação ao histórico da DIAMP pode-se concluir que houve alterações na estrutura organizacional que incluíram e excluíram diferentes atividades no seu rol de competências, o que influenciou na quantidade de servidores da divisão.

5.2.2 Indicadores diretos

Os indicadores diretos selecionados foram: a evolução da área construída/ocupada pelo TRF 2ª Região e o número de equipamentos adquiridos, o número de novos processos, o número de processos em andamento, a realização de horas extras e a evolução do número de servidores que atuam na área técnica (Engenharia e Arquitetura).

O gráfico 8 evidencia a evolução de área ocupada pelo TRF 2ª Região. Como pode-se observar, a área construída/ocupada cresce cerca de 324% entre os anos de 1989 a 2000. Vale lembrar que no ano da criação da DIAMP em 1998, ocorre o primeiro aumento de área construída/ocupada pelo tribunal. Esse aumento se deve a inauguração dos prédios anexo I e anexo II do TRF 2ª Região.

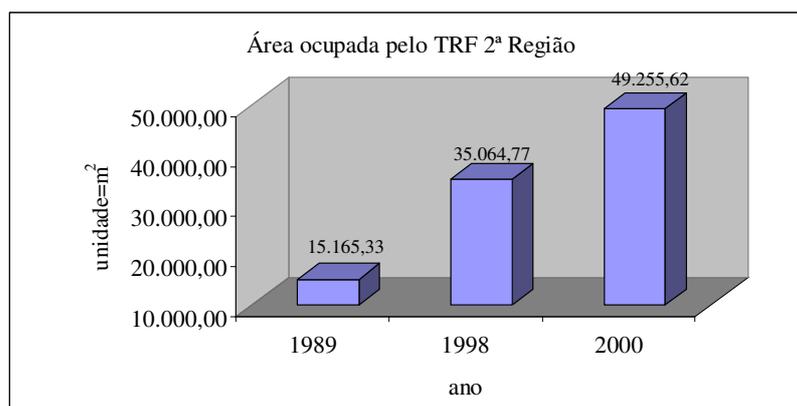


Gráfico 8. Área construída/ocupada pelo TRF 2ª. Região

Com a inauguração dos prédios anexos, foram inseridos na infra-estrutura predial os novos equipamentos e sistemas que seriam mantidos pela DIAMP, acompanhados das novas tecnologias. Alguns desses equipamentos e sistemas são: os elevadores, as pias e bacias sanitárias que compõem os banheiros, o sistema de refrigeração e a instalação do sistema de refrigeração.

Na tabela 1, demonstra-se o aumento quantitativo no número de elevadores no período desde a criação da DIAMP. Nota-se que há um aumento das unidades de elevadores pertencentes ao TRF 2ª Região e também uma mudança tecnológica nas novas unidades. O crescimento no número de elevadores foi de 400%.

Tabela 1. Evolução quantitativa e tecnológica dos elevadores

Aquisição de novas unidades de elevadores			
<i>Mês/ano</i>	<i>Novas Unidades</i>	<i>Capacidade</i>	<i>Tecnologia</i>
Maio/1998	4	10 pessoas	Motor de corrente contínua. Comando eletro-mecânico.
Junho/1998	4	10 pessoas	Motor de corrente alternada, mecanismo de indução.
2000	6	20 pessoas	Motor de corrente alternada, mecanismo de indução. Controle de 3 velocidades (sofreram modernização)
	1	10 pessoas	Motor de corrente alternada, mecanismo de indução. Controle de 3 velocidades
2002	-	-	Modernização: 1 unid - controle de 3 velocidades
			Modernização: 5 unids - mecanismo de variação de frequência de controle linear
2003	1	7 pessoas	Motor de corrente alternada, mecanismo de indução. Mecanismo de variação de frequência de controle linear

Na tabela 2, utilizamos o número de lavatórios, mictórios e bacias sanitárias para representar o aumento quantitativo da estrutura dos banheiros. Com a inauguração dos novos prédios, há um aumento de 184,8% nos lavatórios, 189,6% nos mictórios e 181% nas bacias sanitárias. Ressalta-se que a partir de junho de 1998, introduz-se o uso de tubulações do tipo PVC.

Tabela 2. Evolução quantitativa e tecnológica dos banheiros

Aquisição de elementos que compõem os banheiros				
<i>Ano</i>	<i>Novas unidades</i>			<i>Tecnologia</i>
	<i>Lavatório</i>	<i>Mictório</i>	<i>Bacia sanitária</i>	
Maio/1998	151	47	153	Tubulação de aço galvanizado
Junho/1998	61	15	52	Tubulação de PVC e aço galvanizado
2000	67	27	72	Tubulação de PVC e aço galvanizado

Outra informação representativa acerca dos novos equipamentos e sistemas a serem mantidos pela DIAMP, com a inauguração dos prédios anexos, foi o sistema de refrigeração. Este sistema é representado pela quantidade de TR (toneladas de

refrigeração) instaladas e utilizadas. Como se observa na tabela 3, de maio de 1998 a 2007, houve um aumento de 359% em TR instaladas. Com relação a TR utilizadas (dados atuais), o crescimento foi de 322%. Os novos equipamentos de refrigeração apresentam tecnologia diferente, o sistema de expansão indireto.

Tabela 3. Evolução quantitativa e tecnológica do sistema de refrigeração

<i>Mês/ano</i>	Ampliação do sistema de refrigeração		<i>Tecnologia</i>
	<i>Aquisição de TR</i>		
	<i>Instaladas</i>	<i>Utilizadas</i>	
Maio/1998	540	378	Equipamento de refrigeração com expansão direta.
Junho/1998	840	504	Equipamento de refrigeração com expansão indireta.
2000	560	336	Equipamento de refrigeração com expansão indireta.

Com relação ao indicador número de novos contratos e contratos em andamento, podemos obter uma representação da evolução produtiva da DIAMP, já que esta se utiliza essencialmente da terceirização de serviços.

Nos gráficos 9 e 10 abaixo, pode ser visualizada a evolução produtiva dos servidores da DIAMP.

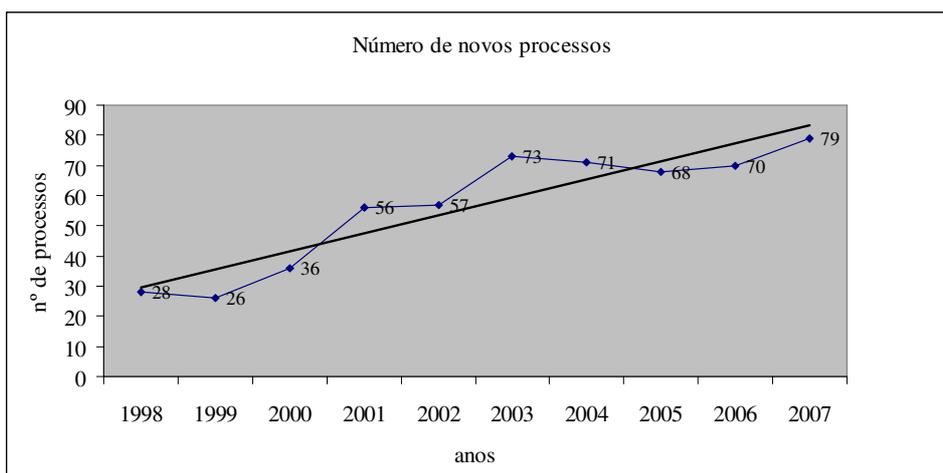


Gráfico 9. Evolução do número de novos processos administrativos na DIAMP

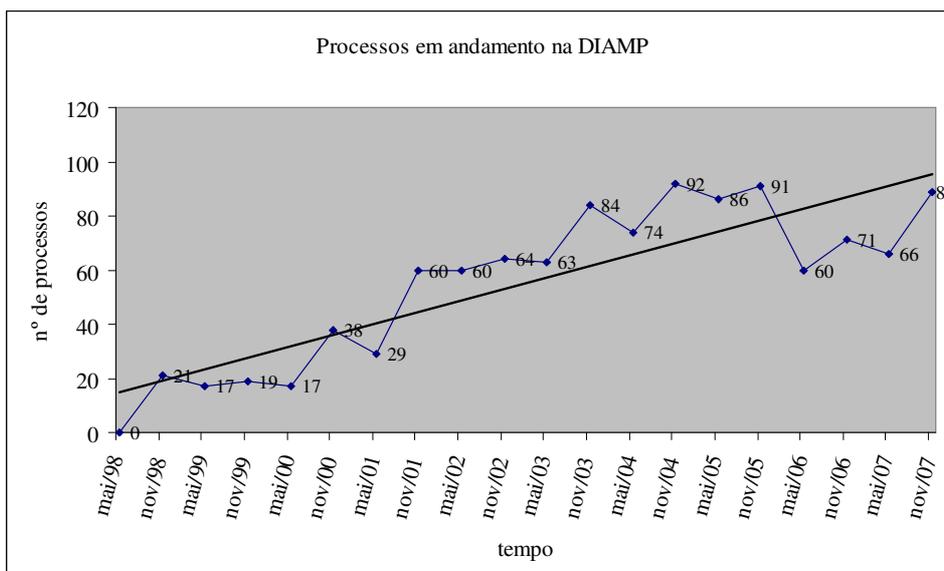


Gráfico 10. Número de processos administrativos em andamento na DIAMP

O que ambos os gráficos demonstram é que existe uma tendência de crescimento no número de processo abertos anualmente pela DIAMP e no total de processos por ela gerenciados. De novembro de 1998 até novembro de 2007, o número de processos em andamento na DIAMP apresenta um crescimento maior que 4 vezes.

O gráfico 11 demonstra a quantidade de servidores que declaram realizar horas extras distribuídos por setores.

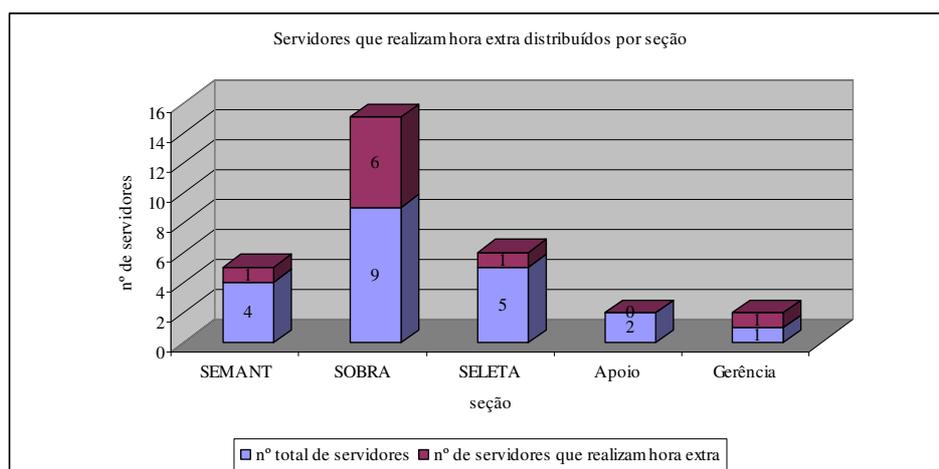


Gráfico 11. Servidores que declaram realizar horas extras

Nota-se no gráfico 11, uma concentração de servidores que declaram realizar horas extras na SEOBRA. Essa concentração justifica-se em virtude das obras só poderem ser

realizadas fora do horário de expediente do tribunal. Ainda no gráfico 11, vale ressaltar a declaração da realização de hora extra pela gerência.

O último indicador direto, a evolução do número de servidores que atuam na área técnica (Engenharia e Arquitetura), pode ser visualizado no gráfico 12. Considerando o número de servidores técnicos/o número de servidores do apoio administrativo, em 1998 temos uma relação de 3/1. Essa relação em 2004, quando ocorre um pico no número de servidores da DIAMP se mantém em 3/1. Deve-se lembrar que foi neste ano que adicionaram a atividade de telefonia na DIAMP e, que posteriormente, essa atividade foi substituída pela SEOBRA. A partir de 2004, o número de efetivo total da divisão e o número de servidores técnicos foram reduzidos. A relação em 2008 chega a 4/3. A evolução do número de servidores entre os anos de 1998 a 2008 nos indica um crescimento. Contudo, esse crescimento foi em maior proporção no grupo dos servidores de apoio administrativo.

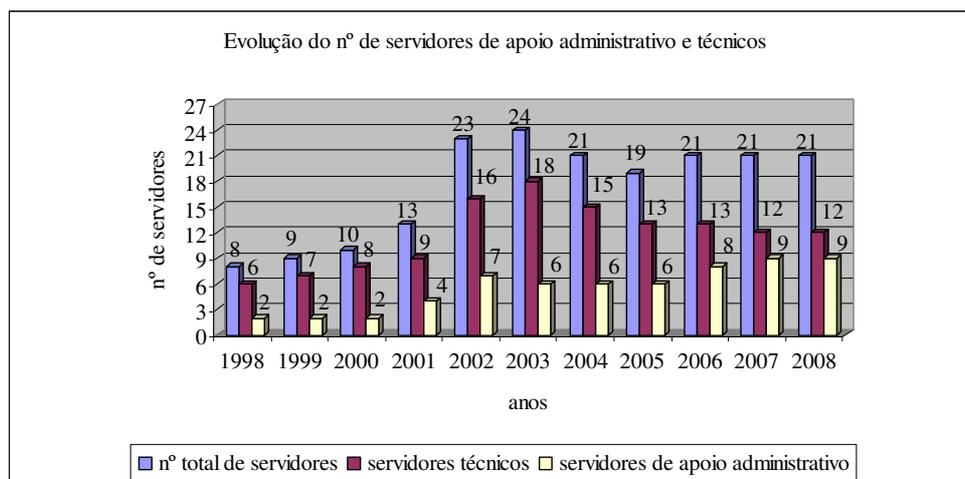


Gráfico 11. Evolução do número de servidores de apoio administrativo e técnicos da DIAMP

Deste modo, o que concluímos com relação aos indicadores diretos área construída/ocupada, novos processos e processos em andamento na DIAMP foi que houve um crescimento da infra-estrutura predial do TRF 2ª Região, que refletiu diretamente no aumento da produtividade da DIAMP, já que esta é a responsável por manter a infra-estrutura em funcionamento. O indicador evolução do número de servidores da DIAMP foi crescente. Dessa forma, podemos dizer que assim como ocorre um aumento da demanda de serviço na DIAMP, também ocorre o aumento de efetivo. Contudo, infere-se que o aumento do efetivo foi proporcionalmente menor

quando comparado ao crescimento do número de processos. Ainda com relação ao efetivo, podemos caracterizá-lo, já que o aumento foi maior no grupo de servidores de apoio administrativo.

5.2.3 Indicadores Indiretos

Os indicadores indiretos apresentados também refletem o aumento do trabalho na DIAMP. A divisão, por pertencer a área-meio, ou seja, executar atividades que subsidiam o funcionamento do TRF, nos permite analisar outros dados que esclarecem o aumento da quantidade de trabalho na divisão. Os dados analisados são a evolução: do número de processos julgados pelo TRF 2ª Região, do número total de juízes e do número de servidores da instituição.

A evolução do número de processos julgados pelo TRF 2ª Região é demonstrada no gráfico 13. Como pode-se observar, a linha de tendência crescente (em verde) representa um aumento do número de processos julgados na instituição.

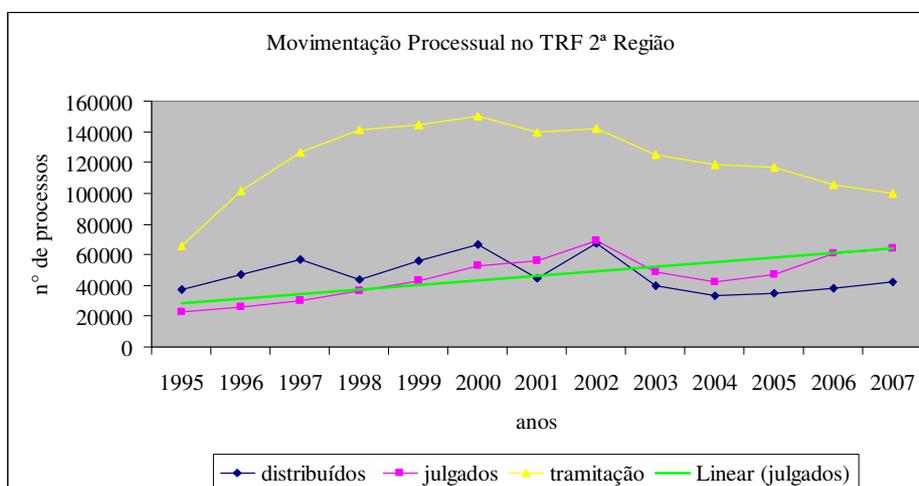


Gráfico 12. Evolução da movimentação processual do TRF 2ª Região

A evolução do número total de juízes demonstrada no gráfico 14, apresenta uma linha de tendência (em preto) crescente ao longo dos anos. O aumento do número total de juízes nos permitiu duas interpretações: a primeira foi que o aumento do número de juízes reforça o aumento no número de processos julgados; a segunda foi que esse aumento ocasionou o crescimento da complexidade do *layout*, já que novos juízes

necessitaram de novos gabinetes, assim como de mais servidores e espaço no tribunal. Vale lembrar que toda a mudança de *layout* no tribunal é de responsabilidade da SEOBRA.

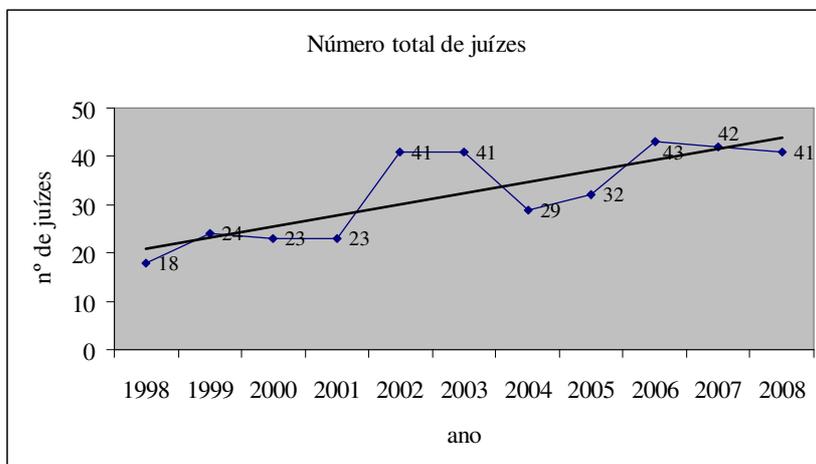


Gráfico 14. Evolução do número total de juízes

A evolução do número de servidores da instituição pode ser observada no gráfico 15. A evolução do número de servidores foi representada pela linha de tendência (em preto) que possui uma trajetória crescente. A obtenção desse resultado infere um maior uso das instalações prediais do prédio e conseqüentemente, para o aumento do trabalho na DIAMP.

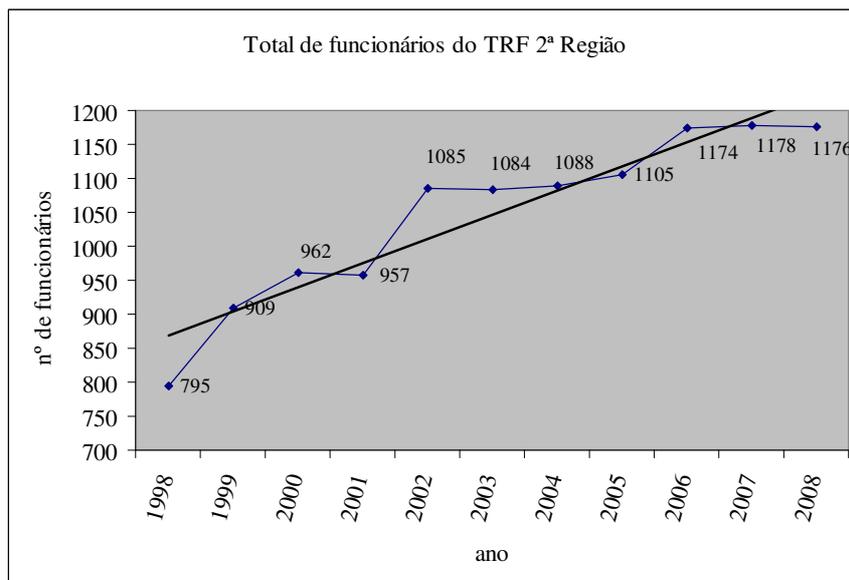


Gráfico 1513. Evolução do número de funcionários do TRF 2ª. Região

Portanto, com relação aos indicadores indiretos, podemos dizer que a evolução da movimentação processual no tribunal, a evolução do número total de juízes e a evolução do número de funcionários do TRF 2ª Região refletem o aumento da demanda na instituição. Esse aumento gera uma maior circulação de pessoas, uma maior utilização da infra-estrutura predial e conseqüentemente, o desgaste e depreciação das instalações prediais. Todo esse quadro provoca o aumento das atividades de manutenção predial.

Após a investigação podemos dizer que existe um aumento da demanda de serviço na DIAMP e um crescimento não proporcional do efetivo, além da redução dos servidores da área técnica. Dessa forma, entendemos que o problema da DIAMP aponta para o crescimento das atividades da divisão, a falta de efetivo especialmente com capacitação na área técnica. Esse cenário sugere um aumento da intensidade do trabalho na DIAMP.

5.3 AS CARACTERÍSTICAS E OS CONSTRANGIMENTOS DA ATIVIDADE DO DIRETOR

Para identificar algumas das características da atividade do diretor foi necessário, antes, o conhecimento de suas tarefas. As tarefas do diretor são apresentadas pelo TRF 2ª Região, por intermédio do documento interno que define também as atribuições da DIAMP. As tarefas consistem em:

- Fiscalizar e acompanhar os serviços de manutenção das instalações dos prédios e de bens móveis específicos (aparelhos de ar refrigerado, geladeiras, bebedouros elétricos, motores elétricos);
- Sugerir a criação de comissão para aceitação e recebimento definitivo de obras, serviços de manutenção, na forma da lei;
- Zelar pela preservação das dependências do Tribunal;
- Fiscalizar a execução de serviços de manutenção de interesse do Tribunal, realizados diretamente ou por intermédio de terceiros: acompanhar a gestão dos contratos quanto ao cumprimento das cláusulas contratuais e da execução técnica do serviço;
- Acompanhar a elaboração de especificações e pareceres técnicos de serviços relacionados às instalações prediais, às aquisições de bens de consumo e

equipamentos, inclusive no que concerne aos orçamentos: verificar a coerência das especificações quanto a Lei de Licitações e Contratos, com relação às questões técnicas de manutenção, equipamentos e serviços;

- Analisar propostas de melhorias nos métodos de trabalho das diversas áreas de sua competência, submetendo-as à apreciação do Diretor da Secretaria;
- Organizar plano de manutenção predial integrada, visando à inspeção sistemática das instalações;
- Zelar pelo cumprimento dos contratos com as firmas terceirizadas que prestam serviço ao Tribunal no que concerne à administração predial;
- Fiscalizar e acompanhar as atividades relativas à gestão de estoques de materiais dos subalmoxarifados da SELETA, SEMANT e SEOBRA.

O trabalho em situações de urgência, o uso dos processos e a tentativa de antecipar resultados foram algumas das características e constrangimentos da atividade do diretor identificados na pesquisa.

5.3.1 O trabalho do diretor em situações de urgência

Durante a investigação da atividade do diretor, observou-se que o mesmo atuava em situações de urgência. As situações de urgência foram caracterizadas quando “problemas de execução/operacionalização” na DIAMP acarretavam a interrupção das atividades do diretor e sua intervenção. Os “problemas de execução/operacionalização” percebidos nessas situações evidenciam a falta de mecanismos de controle da produção e sugerem a existência de disfuncionamentos na divisão.

Duas situações de urgência que demonstram a atuação do diretor serão narradas: A troca das placas de lã de vidro nos ductos de refrigeração (quadro 2) e A especificação da compra e da instalação do aparelho de ar condicionado da sala da diretora de uma subsecretaria (quadro 3).

A troca das placas de lã de vidro nos ductos de refrigeração

A necessidade da troca das placas de lã de vidro nos dutos de refrigeração havia sido identificada no ano de 2006, quando percebeu-se a corrosão de alguns ductos de refrigeração. Para solucionar o problema, foi realizada a compra de placas de lã de vidro para reparar os ductos. Após a compra, o serviço deveria ser realizado por uma empresa terceirizada, “Frescor” (nome fictício adotado), já contratada pelo tribunal. Contudo, o serviço não foi realizado e o material comprado permaneceu parado no almoxarifado central do tribunal até o momento em que a auditoria interna questionou o uso desse material.

Na auditoria interna realizada no ano de 2008, foi observado que as placas de lã de vidro, além de ocupar grande espaço no almoxarifado, estavam guardadas há muito tempo. Então, no mês de dezembro de 2008, chegou para o diretor da DIAMP um memorando, emitido pela equipe de auditoria, que questionava a utilização desse material. O diretor, ao tomar ciência do problema, perguntou ao supervisor responsável pela refrigeração o motivo pelo qual o material ainda estava no almoxarifado. O diretor foi informado que o reparo nos ductos não havia sido realizado, já que, o funcionário da empresa contratada que possuía tal capacitação estava doente e não tinha Equipamento de Proteção Individual (EPI). Contudo, a questão que passava pela cabeça do diretor da DIAMP naquele momento era: porque o gestor do contrato da empresa “Frescor”, também supervisor da seção responsável pela refrigeração, não negociou a solução do problema com a empresa para que o serviço fosse executado? Paralelo a essa intriga, o diretor delegou ao supervisor em exercício, responsável pela refrigeração, que solucionasse o problema e que retirasse o quanto antes o material do almoxarifado.

Passada uma semana, o diretor percebeu que nada tinha sido feito para solucionar a questão. Então, no dia 02/12/2008, o diretor assumiu a resolução do problema. Neste dia, ele convocou o funcionário da empresa contratada, responsável pela execução do serviço e iniciou uma negociação:

“(…) serei breve... o Marcos (diretor da SEG) ficou chateado com esse negócio da ‘Frescor’ não fazer aquele conserto dos ductos. Têm vários ductos que estão se dissolvendo aí... em breve vão cair... isso aí é uma coisa emergente. (...) Acontece que vocês tinham falado que iam fazer com a mão-de-obra daqui, eu lembro disso. E isto está no escopo do contrato, se considerarmos pequenos reparos. E agora falando com João (preposto da ‘Frescor’), ele disse que não tem como fazer... que tem problema de saúde... (...) O Marcos não está entendendo o que está acontecendo porque a ‘Frescor’ falou uma coisa e agora está falando outra. O que você sugere para resolver isso?”

O funcionário da empresa respondeu ao diretor que não sabia o que o preposto que preposto havia lhe falado, mas que o seu médico lhe avisou do risco de fazer o serviço.

Então o diretor sugeriu:

“Mas você não pode treinar uma pessoa? Você treina uma pessoa e acompanha. Para treinar uma pessoa você coloca uma máscara. A gente compra uma máscara, compra material de segurança: máscara, luva, até roupa de astronauta pra você! Se for o caso. (...) Compra o que tiver que comprar. (...) tem como você ver pra mim qual é a roupa? (...) a especificação do material de segurança, o EPI pra isso. Porque essa roupa não está no escopo do contrato. Me dá isso que eu vou comprar agora e a gente já resolve”.

O diretor prosseguiu a conversa com o funcionário, planejando e orientando como poderia ser feito o treinamento e a realização do reparo nos dutos de refrigeração. Neste mesmo dia, após a resolução do problema, o diretor chamou o supervisor em exercício da área de refrigeração e demonstrou sua insatisfação:

“O João (preposto da empresa de refrigeração contratada) fala que não pode fazer, porque o Pedro (funcionário da empresa de refrigeração contratada) não quer... e não resolve. O Gabriel (supervisor da refrigeração) até hoje não resolveu o problema, por quê? Os dutos estão se dissolvendo aí e até agora ele não resolveu nada. Eu passo pra você agora, pra você resolver o problema... Você podia ter ido lá saber por quê... por que está acontecendo isso e tal. Ir lá e descobrir por quê. Eu fiz isso, em 15 minutos eu resolvi o problema”.

Quando questionado sobre a não realização do reparo nos ductos, o diretor respondeu:

“Eu particularmente esqueci, eu tenho milhões de coisas para me preocupar. Quem tem que se preocupar com isso é a refrigeração. Cada um se preocupa com seu filho. E tem que trazer pra mim os problemas”.

O diretor evidencia os momentos de sua intervenção, quando há necessidade da resolução dos problemas. Contudo, a situação caracterizada nesta narrativa nos mostra a atuação do diretor numa situação de urgência, ter que remover o material do almoxarifado e justificar a não utilização dele para equipe de auditoria do tribunal. Além disso, o não reparo dos ductos poderia causar uma parada do sistema de refrigeração do tribunal.

Quadro 2. A troca das placas de lã de vidro nos ductos de refrigeração

Ao analisar essa questão com os ductos de refrigeração, podemos dizer que o problema foi identificado e o serviço programado no ano de 2006 pela DIAMP. No entanto, o serviço não foi executado e o material comprado ficou acumulado no almoxarifado central. O questionamento da equipe de auditoria e a não realização do serviço configura uma situação de urgência para o diretor da DIAMP. Diante disso, o diretor

pára de executar suas atividades e inicia a solução da questão, no momento que negocia e planeja sua execução com o funcionário contratado.

Outra situação que caracteriza a atuação do diretor da DIAMP em situações de urgência, pode ser compreendida na narrativa apresentada no quadro 3.

A especificação da instalação e da compra do aparelho de ar condicionado da sala de uma diretora de Turma Especializada

Em meados do mês de novembro de 2008, surgiu uma nova demanda para a DIAMP, o defeito no aparelho de ar condicionado da sala de uma diretora da 8ª Turma Especializada. A solução encontrada para o problema foi a compra de um novo aparelho de ar condicionado, que exigia também outro tipo de instalação. A compra foi autorizada pelo diretor da DIAMP, que delegou ao supervisor da seção de refrigeração a realização dos procedimentos necessários. Conforme a lei de licitações, para se efetuar a compra e instalação do equipamento é preciso seguir o procedimento licitatório, no qual uma das etapas é elaboração de uma especificação e a requisição para a compra e contratação do serviço.

Na primeira semana de dezembro, o diretor da DIAMP recebeu uma ligação do diretor da SEG questionando a situação da especificação, se já havia sido disparada. O diretor respondeu:

“olha... eu não sei se está pronta... eu tenho que ver se isso aí está pronto. (...) Eu passei isso para o Gabriel (supervisor da seção de refrigeração). Ele foi medir isso lá... eu falei pra ele que queria isso urgente. Mas a especificação ainda não passou por mim”.

O diretor da SEG informou ao diretor da DIAMP que a especificação já deveria estar pronta, pois o serviço era urgente. Em seguida, ele questionou qual era a situação da especificação. O diretor da DIAMP relatou: “esse detalhe em particular eu não vi... em que pé tava”. Antes de desligar o telefone, o diretor da DIAMP deixou claro: “eu mesmo vou resolver o problema, eu resolvo isso hoje”.

O diretor da DIAMP, após desligar o telefone com o diretor da SEG, ligou para o supervisor da seção de refrigeração, que estava de férias, para saber se a especificação estava pronta. O supervisor respondeu que não estava, pois não havia conseguido fazer a cotação de preços. O diretor desligou o telefone e desabafou:

“Tá vendo como é estressante trabalhar aqui? Todo o dia tem estresse. (...) Todo o dia eu me estresso, por quê? A maior parte é por falha das pessoas”.

O diretor, diante da situação, começou a solucionar o problema. Primeiro, ligou para o supervisor em exercício solicitando que ele fosse o quanto antes para o tribunal. Em seguida, ligou para o funcionário contratado responsável pela refrigeração solicitando que ele ajudasse o supervisor em exercício a fazer a especificação da compra do aparelho de ar condicionado e do serviço de instalação. Contudo, o funcionário ainda

não havia chegado ao tribunal. Logo depois, ligou para outro funcionário da mesma empresa, que já estava no tribunal e o convocou para ir até sua sala. Eles discutiram questões técnicas da instalação e iniciaram o planejamento de execução da atividade.

O diretor ao comentar sobre a execução de atividades de responsabilidade dos subordinados, afirmou:

“Os gestores estão com excesso de trabalho; muitas vezes não têm condições de gerir tudo, às vezes por erro de avaliação deles por achar que conseguiriam dar conta do serviço, ou porque cometem algum erro de execução mesmo. Então, eu tenho que gerir as falhas. Tentar fazer uma composição com eles para que eu consiga alcançar o resultado de uma equipe”.

Quadro 3. A especificação da instalação e compra do aparelho de ar condicionado da sala de uma diretora de Turma Especializada

No caso da especificação da compra e instalação do ar condicionado nota-se que o diretor encontra-se também numa situação de urgência, já que o seu superior cobrava a solução do problema da sala da diretora de Turma. Neste caso, o fato da demanda ser originada de um cargo de hierarquia mais alto, torna a demanda mais urgente e prioritária. O que demonstra questões de hierarquia e de poder na instituição.

Analisando essa narrativa, podemos observar que a demanda chega até a DIAMP. O serviço que deverá ser realizado é identificado pelo servidor responsável. Contudo, o serviço não é realizado a tempo devido a um problema na cotação de preços. O diretor, ao perceber que a especificação não estava pronta, mais uma vez assume a responsabilidade da execução da atividade quando diz: *“eu mesmo vou resolver o problema, eu resolvo isso hoje”*.

Pode-se ressaltar que as situações urgentes configuradas na DIAMP, que ocorreram por “problemas de execução/operacionalização” na divisão. Para reparar tais situações, o diretor intervém. As falhas que ocorreram na prestação de serviço da DIAMP sugerem quadros de disfuncionamentos.

Vale comentar também sobre as demandas originadas de cargos hierárquicos altos, no caso diretores, juízes e desembargadores. Essas demandas são consideradas prioritárias para o diretor e supervisores da DIAMP e ocasionam uma variabilidade na produção.

Essa variabilidade provoca um processo de regulação na atividade do diretor: o re-planejamento constante das atividades a serem executadas.

5.3.2 O lidar com processos

Outra característica da atividade do diretor foi o manuseio de processos. O modelo de gestão do tribunal determina que os procedimentos executados sejam registrados, formando o processo administrativo. A forma com que o diretor lida com os processos nos chamou atenção, já que, há uma diferenciação no modo como atua em alguns processos. Em alguns casos, o diretor tenta “antecipar os resultados” possíveis no andamento do processo ao promover sua participação na tomada de decisão.

Todo o processo que entra na DIAMP só pode sair com a assinatura do diretor. Com isso, os processos chegam a ele por intermédio dos servidores, ou são colocados pelos mesmos em uma mesa, dentro de sua sala. Essa mesinha é dividida ao meio, sendo um lado chamado de “entrada” (onde colocam-se os processos que ainda serão analisados pelo diretor) e o outro lado chamado “saída” (onde o diretor coloca os processos nos quais já foram efetuados os despachos). O servidor responsável pelo suporte administrativo é responsável por retirar esses processos da sala do diretor.

Durante as observações, notou-se uma variação no tempo que o diretor permanecia com os processos e também no modo como ele atuava. A variação do tempo e o modo de atuação do diretor dependiam da questão a ser tratada. O diretor explicou como seleciona os processos nos quais vai atuar:

“(...) Veja bem... Eu selecionei alguns processos que eram mais importantes para mim estrategicamente e fiquei com eles. “N” processos estão passando pela divisão e eu não estava com eles. Não estava atuando neles, porque não queria atuar, porque eu achei que não era o momento e nem era necessário. Esses não; eu achei que eram estrategicamente mais importantes, eu selecionei pra mim, (...)”.

Quando o diretor verbaliza que não atua nos processos, em verdade, a atuação ocorre, pois ele os lê e recebe ciência dos mesmos. Contudo, esse tipo de atuação acontece com

questões simples e de forma rápida. O diretor classifica e exemplifica esse tipo de processo:

“(...) são processos corriqueiros, processos que naquele momento estão executando atividades recorrentes, atividades como: pagamentos, indicações de gestor e co-gestor, ciências, atestos e outras. Só interfiro nesses processos quando estão em auditoria ou geram problemas graves à divisão”.

Por intermédio da transcrição das verbalizações obtidas durante a observação direta da atividade, pode-se compreender como o diretor atua nos processos considerados por ele como “corriqueiros” (quadro 4).

Dia/Hora	Ação	Comunicações e eventos
02/12/2008 18:51	Servidor do apoio administrativo (SAA) entra na sala do (DD) para mostrar alguns processos para despacho.	SAA: Isso aqui é (...) indicação de gestor. Ele pediu com urgência. É Maria (servidora da SEOBRA) e mais alguém. DD: De que que é? SAA: É compra de material pra fazer a exposição. DD: Então olha só, você tem aquele texto sobre o modelo de indicação de gestor? SAA: Tenho. DD: Então... Indica Maria e... Quem mais? Quem tá cuidando disso? Tem que colocar mais uma pessoa; tem que colocar o co-gestor. (...) DD: Coloca Geraldo (servidor da SEOBRA). (...)
02/12/2008 18:57	SAA informa o assunto de outro processo para o diretor.	SAA: Isso aqui veio para o supervisor da SELETA juntar a ART (Anotação de Responsabilidade Técnica).

Quadro 4. O diretor ao despachar processos

É comum o servidor responsável pelo apoio administrativo, mostrar o processo e relatar verbalmente o assunto do qual trata. Então, o diretor toma ciência e decide o que fazer. Algumas vezes, ele delega a elaboração do despacho ao servidor responsável pelo suporte administrativo; outras, ele mesmo elabora o despacho, assina e devolve o processo ao servidor. Nas situações em que o diretor seleciona processo que está sobre a mesinha, ele elabora o despacho e coloca de volta a mesa na posição chamada “saída”. Nesse caso, o servidor também pode ser chamado para elaborar o despacho.

Os processos considerados importantes e estratégicos pelo diretor, também foram caracterizados por ele:

“Considero os processos importantes àqueles que possuem uma verba representativa, ou pela relevância estratégica. Os processos estratégicos eu defino como aqueles que afetam o bom funcionamento da atividade fim do TRF 2ª. Região. (...) Os processos originados de demandas políticas, ou seja, processos originados de pedidos dos desembargadores também são prioridades”.

Nesse tipo de processo, a atuação do diretor ocorre de forma diferente, mais elaborada e por mais tempo. No quadro 5, estão alguns assuntos nos quais o diretor necessitou atuar de forma diferenciada.

Tipo	Assunto	Ação
PES	Possibilidade jurídica de analistas judiciários / área administrativa com formação em engenharia e arquitetura desempenharem atividades de cargos de engenheiro e arquiteto.	Elaborar despacho que redefinia as atribuições da DIAMP; Elaborar memorando que solicitava um Engenheiro Mecânico para a DIAMP.
ADM	Implantação do sistema de subalmoxarifados	Negociar a aprovação da quantidade atualizada de materiais pertencente ao almoxarifado da DIAMP com os responsáveis pela implantação do sistema.
EOF	Contratação de serviços técnicos profissionais	Revisão do relatório final da consultoria COPPE/UFRJ.

Quadro 5. Relação dos assuntos que o diretor necessitou de atuar de forma diferenciada

Como se pode observar no quadro 5, o processo do tipo ADM, de assunto “implantação do sistema de subalmoxarifados”, necessitou de uma atuação diferenciada do diretor. Esse tipo de atuação do diretor pode ser caracterizada pela busca de informações, negociações, reuniões e, especialmente, a tentativa de antecipar o resultado pretendido por ele. A narrativa sobre a atuação do diretor no processo de implantação do sistema de subalmoxarifados (quadro 6) apresenta esse tipo de atuação.

A implantação do sistema de subalmoxarifados

A implantação do sistema de subalmoxarifados no TRF 2ª Região foi iniciada em 2008. Essa implantação consistia principalmente em descentralizar o almoxarifado central, ou seja, criar subalmoxarifados que ficariam sob o controle das próprias divisões. Para efetivar a descentralização o procedimento adotado foi a contagem do material de cada divisão, para posterior separação. Contudo, o procedimento ocorreu de forma prolongada, causando uma alteração significativa no quantitativo de material das divisões que necessitavam fazer movimentações no almoxarifado. Esse foi o caso da DIAMP. Vale ressaltar que a implantação dos subsistemas de almoxarifado infere uma nova atribuição as divisões, já que elas passam a ter que controlar o seu próprio almoxarifado. Deste modo, o diretor não tenta apenas resolver o problema do quantitativo desatualizado dos materiais, mas também evitar a nova atribuição para a divisão, a gestão de subalmoxarifados.

O processo administrativo que trata da implantação dos subsistemas de almoxarifado chegou às mãos dos supervisores das seções da DIAMP. O processo solicitava a confirmação do quantitativo de material das seções, já que esses números seriam inseridos no novo sistema. Porém, a lista com o quantitativo de material já havia sido repassada há pelo menos 5 meses. Durante esse tempo, várias movimentações no almoxarifado foram realizadas, o que tornou o número desatualizado. Então, os supervisores das seções se negaram reconhecer o quantitativo de materiais, visto que não poderiam se responsabilizar por um número desatualizado.

O diretor da DIAMP, concordando com a posição dos supervisores, ao invés de elaborar o despacho ratificando isso, se antecipa e inicia toda uma negociação para solucionar a questão evitando a tramitação por intermédio do processo administrativo. Por 2 dias, o diretor tenta solucionar o problema. Ele busca informações sobre o processo e tenta negociar a solução do problema.

No primeiro dia, 02/12/2008, ele realiza ligações telefônicas para os diretores e servidores de divisão e de secretaria. Primeiro ele ligou para a diretora da SAT, mas é informado que ela estava de férias. O diretor foi orientado a falar com a diretora da Divisão de Materiais e Patrimônio (DIMAT) ou com o servidor da DISAD. O diretor quando desligou o telefone, comentou: “tô alinhavando a coisa aqui, entendeu?” Logo em seguida, ele fez a ligação para a diretora da DIMAT. No telefonema, o diretor da DIAMP explicou o problema:

(...) Nós passamos, há 5 meses atrás, uma lista com todo o material que a gente tinha. Aí o que acontece? Veio agora uma lista pra gente aceitar. Só que esse material que veio pra gente aceitar é uma lista de 5 meses atrás. Já desatualizou tudo! Nós temos mais de 5 mil itens em estoque. Você imagina... Tem mais de 5 meses que a gente vem consumindo. Não tem como a gente agora, aceitar uma lista de 5 meses atrás, entendeu? (...) Agora tem que colocar o material em estoque. Só que o material que tem que passar para esse estoque, é o material que a gente tem no estoque, não é mais aquele de 5 meses atrás.

A diretora sugeriu fazer uma reunião para resolver o problema e disse que logo passaria na DIAMP.

Depois, o diretor da DIAMP ligou para o diretor da SEG e avisou que estava tentando resolver o problema do quantitativo, mas que precisava “alinhar com ele” (acordar com ele) a resposta que colocaria no despacho. O diretor da DIAMP explicou que essa mudança na gestão do almoxarifado iria prejudicar a divisão, já que ele não possuía pessoal suficiente e capacitado para fazer. Mas o diretor da SEG logo avisou, que isso eles não iriam conseguir mudar.

Ainda no final do dia, o diretor ligou para o servidor da DISAD na tentativa de resolver o problema. No telefonema, o diretor novamente informa o problema com os números incorretos e sugere uma solução:

“Eu paro os almoxarifados, paro, pego o estoque básico, de emergência e faço uma contagem de tudo. Faço um (...) inventário, fecho pra balanço. Faço um novo inventário de tudo. Aí o que acontece? Se alguém for precisar de algum material emergencial, só aquela pessoa pode mexer, ela vai lá e anota e dá baixa. Isso só em caso emergencial. Vou ter que fazer isso rápido. Em uma semana ou duas, ou no máximo 10 dias, eu pego esse negócio (o número atualizado de material) e entrego”.

Ainda durante a conversa, o diretor foi informado que os números lá foram lançados no sistema. Mas o diretor enfatiza: “os números estão errados!”. O diretor também foi comunicado que seria feita uma vistoria em duas semanas para verificar o quantitativo dos materiais dos subalmoxarifados e que era preciso aprovar o número o quanto antes. O diretor argumentou que era preciso resolver o problema de forma a atender aos supervisores e a comissão que realizaria a vistoria. Ele enfatizou:

“O pessoal (os supervisores) não quer receber (...) e com razão. E eu assino embaixo. Os supervisores não querem receber uma quantidade que não bate com a real. Eles não querem receber porque tá certo... Eu também não receberia... Depois eles vão ser cobrados daquela quantidade que não tem mais!”.

O diretor da DIAMP e o servidor da DISAD ainda conversam como o problema poderia ser resolvido. Por fim, eles combinam, entre eles, uma reunião para resolverem o problema.

No segundo dia, o diretor realizou duas reuniões: uma com a diretora da DIMAT e a outra com o servidor da DISAD. Na reunião com a diretora, foi sugerida a realização de um mutirão para fazer a contagem dos materiais de forma rápida e obter o número atualizado. Na outra reunião, finalmente entra num acordo para solucionar o problema. Então, o diretor da DIAMP elabora, juntamente com o funcionário da DISAD, o despacho anunciando o problema ocorrido, mas que para evitar problemas no sistema de implantação vai aceitar o número desatualizado dos materiais. Contudo, o diretor solicita a recontagem oficial para que o número no sistema seja atualizado. Vale ressaltar que o diretor explica o ocorrido detalhadamente no despacho, de forma a eximir a ele e também seus supervisores de futuros problemas quanto ao quantitativo de material do estoque.

Quadro 6. A implantação do sistema de subalmoxarifados

Como podemos notar na narrativa acima, o diretor da DIAMP, a fim de evitar problemas com relação a não assumir o quantitativo equivocado dos materiais da divisão no almoxarifado, se antecipa e realiza toda uma negociação antes de elaborar o despacho e liberar o processo. De fato, o diretor tenta resolver a questão antecipadamente, de forma a participar da decisão que será tomada após a liberação do processo. Com isso, o diretor consegue também acelerar os trâmites.

A antecipação também esteve presente durante a manipulação de outros processos pelo diretor. Numa outra situação observada, o despacho elaborado pelo gestor de um determinado contrato da DIAMP instituíra o início da rotina de intimação da empresa por não cumprir normas contratuais. O diretor, ao ler o despacho elaborado pelo gestor do contrato, acrescentou outros fatos que caracterizavam o descumprimento das cláusulas e, em seguida, envia o processo ao diretor da SEG. Contudo, preso à capa do processo, um bilhete elaborado pelo diretor estabelece diretrizes para solucionar a questão de forma mais eficaz.

Em verdade, o diretor atua de forma diferenciada realizando negociações, reuniões, ligações para participar da tomada de decisão. Assim, o diretor tenta se antecipar aos procedimentos ou aos trâmites processuais, a fim de evitar uma possível

incompatibilidade de decisão. Dessa forma, o diretor antecipa o resultado, evita um possível retorno do processo tornando o seu encaminhamento mais rápido.

5.3.3 O trabalho do diretor: parcialmente programado e fragmentado

O trabalho do diretor da DIAMP pode ser considerado parcialmente programado e fragmentado. Essas características podem ser identificadas quando observamos a diversidade de assuntos tratados diariamente, o grande número de interações estabelecidas, as atividades não previstas e a interrupções durante a jornada de trabalho.

No quadro 7, apresentamos um recorte dos registros de campo de apenas 1 hora de observação da atividade de trabalho do diretor. Nele, podemos notar a diversidade de assuntos, a ocorrência de interrupções e a ocorrência de assuntos não previstos¹⁹.

¹⁹ Alguns dos assuntos tratados pelo diretor da DIAMP durante a verificação de e-mails não foram identificados, dado a velocidade da realização da atividade.

Evidências do trabalho dinâmico do diretor

<i>Hora</i>	<i>Eventos</i>	<i>Assuntos tratados</i>	<i>Assunto não previsto</i>	<i>Interrupção</i>	<i>Interlocutor</i>
11:29	01: O diretor entra em sua sala e liga o computador				
	02: O diretor aciona o rádio e convoca o auxiliar de manutenção/elevadores da empresa terceirizada, responsável pela manutenção dos elevadores para ir até sua sala.				Auxiliar de manutenção/elevadores (funcionário de empresa contratada).
11:31	03: O diretor faz ligação telefônica para o servidor do Apoio (1). A atendente puxa a ligação. O diretor pede que ela transfira para o servidor do Apoio (1). Ele orienta o servidor a acompanhar a especificação do contrato da reforma do arquivo junto ao supervisor da SEOBRA.	Elaboração da especificação da sala do arquivo.			Servidor do Apoio (1) (DIAMP).
11:33	04: Entra na sala o auxiliar de manutenção/elevadores da empresa terceirizada. O diretor entrega currículos ao funcionário e orienta como proceder ao surgirem novas vagas para ascensorista.	Contratação de pessoal.			Auxiliar de manutenção/elevadores (funcionário de empresa contratada).
	05: Entrou na sala o técnico de manutenção/ar-condicionado, funcionário de empresa contratada. O diretor investiga a razão pela qual não foi realizada a troca dos ductos de refrigeração. Depois, inicia negociação para que o serviço seja efetuado.	Realização do serviço de troca dos ductos de refrigeração – gestão de contratos.			Técnico de manutenção/ar-condicionado (funcionário de empresa contratada).
11:39	06: Servidora do Apoio (2) entra na sala do diretor para avisar sua chegada.			*	Servidora do Apoio (2).
11:43	07: A negociação sobre a realização do serviço continua. Chegado ao acordo, o funcionário da empresa sai da sala do diretor da DIAMP.				Técnico de manutenção/ar-condicionado (funcionário de empresa contratada).
11:43	08: O diretor verifica e-mails.				

11:44	09: A auxiliar de manutenção contratada entra na sala do diretor para solicitar a autorização para fazer cópias de chaves.	Autorização para cópias de chaves.	*	*	Auxiliar de manutenção (funcionária de empresa contratada).
11:46	10: O diretor da DIAMP liga para o diretor da SEG para comunicar-lhe a solução do problema dos ductos de refrigeração.	Realização do serviço de troca dos ductos de refrigeração – Gestão de contratos.			Diretor (SEG)
11:50	11: O diretor desliga o telefone.				
	12: O diretor lê alguns e-mails e também um memorando que está sobre sua mesa (memorando sobre a realização da troca de granito).	Troca de granito			
11:54	13: O diretor se levanta e dirige-se até uma mesinha da própria sala e pega alguns processos. Abre o processo (1296/10/2005), lê e, em seguida, elabora um despacho no computador. O despacho é para a SG e solicita o início da rotina de intimação de empresa contratada.	Autorizar o início da rotina de intimação para empresa contratada – Gestão de contratos			
12:01	14: O diretor reler o despacho e faz correções no texto. Em seguida, ele salva o arquivo, imprime o despacho, assina e o anexa ao processo.	Autorizar o início da rotina de intimação para empresa contratada – Gestão de contratos			
12:06	15: O diretor tenta fazer ligação, mas não consegue. Em seguida, olha novamente os e-mails.				
12:07	16: O diretor sai da sala e vai falar com a atendente. Ainda dentro do setor, o diretor encontra com a técnica em edificações, funcionária contratada, e pede que ela venha até sua sala.	Lista com telefones atualizados.			Atendente (DIAMP), Técnica em edificações (funcionária contratada).
12:09	17: Ao chegar a sua sala, o diretor atende ao telefone. O diretor é avisado pela funcionária da Caixa Econômica que restaram materiais de uma obra. O diretor desliga o telefone. Logo, faz uma ligação para a Engenheira Elétrica, responsável técnica de um contrato da DIAMP. O diretor a orienta ligar para Caixa Econômica para pegar um material e depois,	Restos de materiais (lâmpadas) que seriam doados a DIAMP.	*		Funcionária da Caixa Econômica Federal; Engenheira Elétrica, (funcionária contratada).

	solicita que ela compareça a sua sala mais tarde.		
12:11	18: A técnica em edificações inicia conversa com diretor e questiona sobre a dispensa de um funcionário. O diretor diz à funcionária que o empregado será dispensado, mas que ele poderá voltar, já que demonstrou entender o serviço. Este funcionário estava cobrindo as férias de um colega. A funcionária sai da sala do diretor.	Autorização para dispensa de funcionário em empresa contratada – Gestão de Recursos Humanos.	Técnica em edificações (funcionária contratada).
12:17	19: O diretor faz ligação para diretora da SAT, mas ao falar com a servidora da SAT, descobre que ela está de férias. Então, questiona com que poderia tratar sobre processo de implantação do sistema de subalmoxarifado. O diretor desliga o telefone. Em seguida, ele faz ligação para a diretora da DICOM (Divisão de Compras). O diretor pede informação a respeito do processo. Ele é orientado a conversar com a diretora da DIMAT (Divisão de Materiais). O diretor desliga o telefone.	Implantação do sistema de subalmoxarifado.	Servidora (SAT), Diretora da DICOM.
12:20	20: O diretor liga para a diretora da DIMAT e explica o que o processo de implantação do sistema de subalmoxarifado chegou à divisão com uma lista de materiais desatualizada. O diretor explica que não pode aceitar a lista. Em seguida, questiona como pode resolver isso. O diretor desliga o telefone.	Implantação do sistema de subalmoxarifado.	Diretora (DIMAT).
12:23	21: O diretor da DIAMP liga para o diretor da SEG. O servidor da SEG avisa que o diretor da SEG estava em horário de almoço.		Servidor (SEG).
12:24	22: O diretor liga para o supervisor da SRI (Seção de Relatórios Institucionais), mas o telefone dá sinal de ocupado. O diretor programa o telefone para fazer a ligação assim que desocupar a linha.		Supervisor (SRI).
12:25	23: O diretor inicia leitura do processo 751062008.	Implantação do sistema de subalmoxarifado.	
12:26	24: O telefone toca. É o diretor da SEG. O diretor relata o que conversou com a diretora da DIMAT. Depois, questiona se poderia não aceitar a gestão do almoxarifado, já que ele não possui pessoal para isso.	Implantação do sistema de subalmoxarifado.	Diretor (SEG).

12:27	25: A servidora do Apoio (2) entra na sala do diretor e deixa um recado sobre sua mesa. O diretor permanece ao telefone.	*	Diretor (SEG), Servidora do Apoio (2).
12:28	26: Toca o telefone. É a chamada programada. O diretor da DIAMP desliga o telefone com o diretor da SEG.		

Quadro 7. Evidências do trabalho dinâmico do diretor

No quadro acima, podemos notar algumas interrupções durante a jornada de trabalho do diretor. Essas interrupções provocam uma fragmentação na atividade e, conseqüentemente, uma descontinuidade das ações. Em casos extremos, como na elaboração de despachos urgentes ou em reuniões confidenciais, o diretor evitava as interrupções. Isso ocorreu em momentos que ele trancava a porta da sala e impedia a entrada das pessoas. Portanto, podemos dizer que as ações do diretor são construídas de tempos em tempos, ou seja, que há uma temporalidade em suas ações.

Ainda no quadro 7, podemos identificar atividades realizadas pelo diretor que não estavam previstas para aquele dia. Por 1 hora, percebemos 2 assuntos não previstos. Diante disso, questiono-se sobre a programação das atividades do diretor. Sobre o uso da agenda, o diretor verbalizou:

“A agenda eu usava pra tudo. Aí, o que acontecia? Eu tava me atrapalhando. As coisas são tão rápidas, (...) se eu parar para ficar procurando, eu fico perdido. É muita coisa, eu tenho que confiar na minha memória. (...) Então você tem que desenvolver uma memória boa (...). A agenda tem que ser sua memória. Você tem que confiar nela, porque senão você começa a ser dependente demais de papel e você não só se perde a agenda, você perdeu tudo... Como também você, não tem velocidade para resolver as coisas. As coisas são dinâmicas. Uma coisa que agora é de um jeito, ela muda; não é mais daquele jeito (grifo nosso)”.

Outro item que podemos observar no quadro 7 é a variedade de assuntos tratados pelo diretor. Essa variação fica ainda mais evidente, quando observamos o quantitativo de assuntos tratados no final da jornada. Apenas neste dia, foram 27 assuntos. Alguns assuntos comumente tratados já são esperados pelo diretor; no entanto, outros assuntos podem surgir e necessitar de sua atuação naquele momento ou pelos próximos dias.

O mesmo ocorre com o número de pessoas com as quais o diretor estabelece interações durante sua jornada de trabalho. No quadro 7, podemos notar a diversidade de interlocutores envolvidos com o trabalho do diretor. Se considerarmos um dia inteiro de trabalho, essa característica torna-se mais evidente. Ao final do dia 02/12/2008, o diretor conversou com 25 pessoas. Podemos observar no quadro 7, que um mesmo assunto é tratado pelo diretor com interlocutores diferentes, como no caso da

implantação do sistema de subalmoxarifado. É evidente que o trabalho do diretor exige comunicação com diversos servidores.

5.4 AS AÇÕES DO DIRETOR FRENTE AO AUMENTO DO TRABALHO NA DIAMP

O diretor da DIAMP realizou ações que visavam enfrentar o aumento do trabalho na divisão. Contudo, a realização de algumas de suas ações estava atrelada a deficiências estruturais do próprio serviço. As ações do diretor consideradas mais relevantes foram: a busca de recursos para a divisão, a contratação de consultoria organizacional, a transformação na organização do trabalho e a mobilização de recursos humanos.

5.4.1 A busca de recursos para divisão

Diante do aumento da carga de trabalho que afetava os servidores da DIAMP, o diretor iniciou uma busca por recursos, que visava reverter esse quadro. Os recursos almejados pelo diretor eram: efetivo, gratificação e competência. Com relação ao efetivo e as gratificações, o diretor da DIAMP relatou que, no ano de 2007, houve tentativas de conseguir esses recursos. As solicitações ocorreram de maneira formal e informal, ou seja, por intermédio de memorandos e verbalmente ao diretor da SEG. Contudo, a resposta obtida foi que o diretor da DIAMP aguardasse melhor oportunidade, o que significa aguardar disponibilidade financeira, ou a realização de concurso, ou a criação de cargo.

No que se refere às competências, o diretor tentava não só ampliar seu quadro técnico (servidores com capacitação nas áreas de Engenharia e Arquitetura), como também adquirir competências ainda não existentes na divisão. A busca por competências pode ser evidenciada na narrativa “A ampliação do quadro técnico da DIAMP e a solicitação do Engenheiro Mecânico” (quadro 8).

A ampliação do quadro técnico da DIAMP e a solicitação do Engenheiro Mecânico

O caso da ampliação do quadro técnico e a solicitação do Engenheiro Mecânico ocorreram durante a execução do processo do tipo PES, iniciado em agosto de 2007, que investigava a possibilidade de servidores que possuíam cargos administrativos, Técnico ou Analista Judiciário / Sem especialidade, poderem executar atividades técnicas pertencentes aos cargos de Técnico ou Analista Judiciário / Com especialidade, nas áreas de Engenharia e Arquitetura. Os servidores que possuíam cargos com especialidade, Analista Judiciário/ Especialidade Engenharia que atuam na DIAMP acumulavam responsabilidades ao assinar cada vez mais projetos, já que o número de efetivo com tal especialidade havia diminuído na divisão. O diretor explicou o problema que ocorria na DIAMP:

“Eu tenho vários analistas do judiciário de nível superior que têm formação em engenharia; tem CREA, tem tudo. Mas não engenheiros do quadro do tribunal. Só que engenheiros do quadro, eu tenho poucos. Então, às vezes, o servidor tem formação, tem capacidade, e eu quero que ele assine esse trabalho. Só que às vezes, o servidor faz o trabalho e não pode assinar, porque ele não é engenheiro do quadro. Quem tem que assinar é outro. Outro tem que assinar por ele. O outro não quer assinar aquele trabalho que ele não fez. Então me causa um problema. E o servidor que tem formação (...) não vai assinar, não quer fazer porque não vai assinar. Eu vou trabalhar, mas não vou assinar? Ele não vai receber ‘os louros’, então me causa um problema; o servidor que tem formação não quer fazer porque outro vai assinar por ele; e o cara que tem formação não quer assinar porque não foi ele que fez. Então, para resolver isso, eu queria viabilizar o fato do servidor que tem formação para assinar”.

O diretor tinha ciência que não sofria apenas dificuldades operacionais, mas que essa situação poderia causar problemas para o tribunal, pois caracterizava uma ilegalidade o fato de servidores terem prestado concurso para área não especialista estarem realizando atividades que se enquadravam no cargo com especialidade. A intenção do diretor era de legalizar a situação da DIAMP e também aumentar o seu quadro técnico.

Durante o desenrolar do processo, o diretor geral do tribunal na tentativa de solucionar o problema, sugeriu:

“(...) porque que não pega os cargos sem especialidade e transforma em engenheiro civil e elétrico para aumentar o teu quadro, para que não tenham que assinar pessoas que não são do quadro?”.

Diante da sugestão de transformação de cargos do diretor geral, o diretor da DIAMP percebeu uma oportunidade de solicitar nova competência para a divisão, a da Engenharia Mecânica. O diretor relatou como percebeu essa oportunidade:

“(...) aí que eu vi que abriu brecha (grifo nosso).. Eu tenho engenheiro civil e engenheiro elétrico. Eu já os tenho na realidade, apenas eu quero que eles assinem. O que eu preciso é de um engenheiro mecânico, porque eu não tenho nenhum. Então, se eu puder transformar pelo menos uma vaga que seja em engenheiro civil ou elétrico, eu tenho que primeiro tentar um em mecânico. Porque não faz sentido colocar um engenheiro com a mesma especialidade se eu tenho outra necessidade”.

Dessa forma, além de tentar ampliar seu quadro técnico, o diretor tenta também adquirir uma nova competência para DIAMP. No dia 09/03/2009, o diretor elaborou um memorando, no qual solicitava o Engenheiro Mecânico. Para fundamentar essa nova solicitação, ele juntou e-mails dos últimos 7 meses que havia guardado, nos quais apontavam falhas do serviço prestado pela DIAMP e atrasos nos prazos por falta desta competência. O diretor relatou:

“Eu vou citar no despacho, que a título de fundamentação da necessidade do pedido, eu tenho vários documentos que foram colhidos somente na época que em que houve o pedido até a presente data. Fora outros que estão documentados aqui. Vou juntar 9, 10 documentos e dizer que a coisa é freqüente e que é importante”.

Vale ressaltar que a necessidade do engenheiro mecânico era sentida pelo diretor e que os e-mails estavam sendo guardados para fundamentar a solicitação. No entanto, a oportunidade de solicitação foi percebida pelo diretor da divisão durante o desenrolar desse processo.

No dia 22/06/2009, dia em que foi realizada a última análise neste documento, o processo estava sob a responsabilidade do diretor geral. Não havia resposta sobre a ampliação do quadro e nem sobre a nova solicitação do engenheiro mecânico.

Quadro 8. A ampliação do quadro técnico da DIAMP e a solicitação do Engenheiro Mecânico

Na narrativa acima, 2 questões devem ser apontadas: a tentativa de ampliação do quadro técnico da DIAMP e a solicitação do engenheiro mecânico. No que se refere à ampliação do quadro técnico da DIAMP, o diretor ao abrir o processo expõe a dificuldade operacional que decorre em função da atuação de servidores com capacitação técnica nas áreas de Engenharia e Arquitetura, no entanto, os mesmos não possuem cargos referentes às áreas, o que configura uma situação irregular na DIAMP. Contudo, esse fato aponta para uma deficiência estrutural do serviço no que se refere ao plano de cargos. Isso nos permite afirmar que há um aproveitamento do pessoal do tribunal, que tem formação nas áreas de Engenharia e Arquitetura, mesmo que eles não

possuam o cargo. No entanto, esse aproveitamento provoca descontentamento entre os servidores da DIAMP, já que alguns se responsabilizam por tarefas que não pertencem a seu cargo ou por tarefas de outros colegas.

Com relação à solicitação do engenheiro mecânico, o diretor esclarece a necessidade de ter servidor com tal competência na divisão. Para fundamentar isso, foram apresentados e-mails que evidenciam erros ou a não execução de serviços, em virtude da falta desta competência.

Quando questionado sobre as principais dificuldades sentidas na busca de recursos para a divisão, o diretor verbalizou:

“1) quantidade de gratificações disponíveis: diz respeito ao adicional de gratificação, tanto na quantidade quanto nos valores, pois existem gratificações de diversas ordens de grandeza pecuniária. Para atrair o interesse de servidores, bem como para poder trazê-los por força de benefício aos servidores (acréscimo de gratificação), é necessário possuir gratificações. 2) quantidade de servidores, com formação técnica, disponíveis: refere-se à disponibilidade de servidores com formação técnica. O TRF atua na área jurídica e seus servidores, na grande maioria, são formados em direito e áreas afins. Os concursos para a área meio são limitados e, face à carência na área fim, não há investimento na área meio (grifo nosso)”.

Pode-se notar na verbalização do diretor da DIAMP que as gratificações são usadas para atrair e deslocar os servidores. Dificilmente consegue-se aumentar o efetivo sem o recurso da gratificação, considerando a não realização de concurso. Outra questão que nos chama atenção é a priorização dos recursos para a área-fim do tribunal.

5.4.2 A contratação de consultoria organizacional na DIAMP

Outra forma de enfrentar o aumento da carga de trabalho na divisão foi a contratação de uma consultoria organizacional na DIAMP. O diretor explicou a finalidade da contratação do serviço:

“Como eu não tinha como conseguir gratificações e pessoal, contratei a COPPE para estudar os processos e melhorar a sinergia da divisão. O objetivo era melhorar os fluxos dos processos, reduzir a sobrecarga e otimizar o trabalho na divisão. Além disso, a contratação da COPPE poderia me fornecer um respaldo técnico sobre a necessidade de efetivo e de aquisição de gratificações para DIAMP. Com o respaldo técnico da COPPE, a minha negociação com o tribunal seria fundamentada no resultado de uma consultoria realizada por uma instituição renomada”.

Nota-se que o diretor da DIAMP, ao contratar o serviço de consultoria, buscava uma análise dos fluxos produtivos, o que poderia melhorar a organização do trabalho na divisão e reduzir a carga de trabalho dos servidores.

De acordo com o diretor da divisão, a realização da consultoria trouxe benefícios à DIAMP. Os resultados mais relevantes foram:

“A consultoria da COPPE possibilitou evidenciar em termos científicos, para a direção da Secretaria, que existia uma carência de pessoal, bem como deficiência organizacional na DIAMP. Tal trabalho, quando apresentado à diretoria, mormente na palestra para o diretor da SEG, ocasionou a melhor distribuição das gratificações para a DIAMP e a criação da nova seção (SEATEN). Também enfatizou a necessidade de focalização na missão, justificando a retirada de serviços desalinhados com ela”.

Segundo a avaliação do diretor da DIAMP, a realização da consultoria apontou incongruências na organização da divisão, como a execução de atividades que não se alinhavam à missão, e a carência de recursos. Com relação às atividades que não se alinhavam a missão, houve negociação para que elas fossem removidas da DIAMP resultando na diminuição da sobrecarga de trabalho dos servidores e na organização dos serviços da divisão.

No que tange à carência de recursos, os resultados do projeto evidenciaram o aumento de trabalho na DIAMP e assim, forneceram subsídios para justificar o aumento de efetivo e a obtenção de gratificações. Para além, o projeto forneceu detalhamentos dos fluxos produtivos e atividades de uma nova estrutura organizacional na divisão, a central de processamento. Pode-se resumir os resultados da consultoria e as ações do diretor pautadas nesses resultados no quadro 9.

Resultados da consultoria (Fonte: DUARTE <i>et al.</i>, 2008)	Ações do diretor fundamentadas nos resultados da consultoria
Concentração do foco operacional da DIAMP alinhadas com a missão	Solicitação de transferência das atividades não alinhadas com a missão da DIAMP para outros setores do tribunal
Evidências do aumento da demanda produtiva da DIAMP e o crescimento não proporcional do efetivo	Justificativa baseada na fundamentação técnica utilizada na busca de recursos para a DIAMP
Projeto da central de processamento: “ <i>centralizar e organizar a entrada e saída de processos e expedientes administrativos; realizar tarefas administrativas de assessoramento aos servidores da DIAMP</i> ” (DUARTE <i>et al.</i> 2008, p. 12)	Criação da Seção de Atendimento e Apoio ao Usuário (SEATEN) com o aproveitamento dos fluxos produtivos criados para a central de processamento
Projeto central de atendimento: central que concentraria todas as demandas de serviço da DIAMP, previstas em procedimentos ou solicitadas por clientes internos, e de rápido direcionamento desta demanda de forma correta ao núcleo responsável por sua realização	

Quadro 9. Resultados da consultoria e as ações do diretor da DIAMP

Portanto, pode-se dizer que a contratação da consultoria da COPPE/UFRJ subsidiou ações do diretor da DIAMP no enfrentamento do aumento de demanda na divisão. As ações efetuadas pelo diretor foram: a solicitação de transferências de atividades executadas na DIAMP para outro setor, o respaldo técnico utilizado para conseguir efetivo e gratificação, além do aproveitamento dos fluxos produtivos das centrais de atendimento e de processamento descritos no projeto. Portanto, a consultoria externa exerceu um papel importante na DIAMP, visto que apontou deficiências e forneceu alternativas para reestruturação da organização.

5.4.3 A transformação organizacional na DIAMP

O diretor da DIAMP realizou mudanças na organização do trabalho na divisão. As mudanças foram: a modificação das atribuições da DIAMP e a inserção da SEATEN.

A mudança nas atribuições da divisão tinha a finalidade de tornar a DIAMP mais especialista nas áreas de Engenharia e Arquitetura. A narrativa abaixo evidencia a ação do diretor (quadro 10).

A especialização técnica da DIAMP nas áreas de Engenharia e Arquitetura

A especialização técnica da DIAMP foi realizada por intermédio da mudança nas atribuições da mesma. A mudança das atribuições ocorreu durante a execução do mesmo processo que investigava a possibilidade de servidores que possuíam cargos administrativos, Técnico ou Analista Judiciário / Sem especialidade, poderem executar atividades técnicas pertencentes aos cargos de Técnico ou Analista Judiciário / Com especialidade. Aproximadamente 1 ano após o início desse processo, houve a necessidade de explicitar as atribuições da DIAMP. Isso ocorreu em virtude da análise de conveniência e oportunidade de transformação de cargo de Analista / Sem especialidade em Analista / Com especialidade, solicitada pelo diretor geral do TRF 2ª Região. Diante da solicitação do diretor geral, o diretor da divisão aproveitou a oportunidade e reformulou as atribuições da DIAMP.

O diretor da DIAMP, então, modificou as atribuições da divisão e de suas seções de acordo com as atribuições de engenheiro definidas pelo Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA). O diretor deixou claro suas intenções ao modificar as atribuições da DIAMP:

“(...) caracterizar que é um serviço de engenharia, não pode colocar um técnico de segurança, (...) tem que colocar um engenheiro, no meu cargo inclusive”.

Com essa modificação o diretor pretendia ratificar e tornar público as reais atividades realizadas pela divisão, tornando-a mais especializada na área de Engenharia e Arquitetura. O que conseqüentemente, poderia evitar a entrada de servidores que não possuíssem capacitação técnica em Engenharia e Arquitetura e, desta forma, melhorar o nível de competências da divisão e o desempenho da mesma.

Quadro 10. A especialização técnica da DIAMP nas áreas de Engenharia e Arquitetura

A narrativa “A Especialização técnica da DIAMP nas áreas de Engenharia e Arquitetura” nos evidencia a tentativa do diretor em tornar a DIAMP mais especializada, definindo o foco da atividade do serviço. Contudo, essa ação do diretor aponta uma segunda intenção, evitar a entrada de servidores que não possuem capacitação adequada para realização do serviço. A falta de efetivo especializado provoca uma lógica de troca desigual na transferência de servidores de setor. O que isso quer dizer? Para conseguir aumentar o efetivo das divisões, disponibiliza-se pessoal capacitado em qualquer área, por exemplo Administração ou Direito, para se trabalhar

em áreas que necessitam de efetivo com capacitação em Engenharia ou Arquitetura. A troca ou aquisição de efetivo sem a realização de concurso, ocorre pela insatisfação do servidor no seu local de trabalho ou pela possibilidade de aumentar o salário quando é oferecida uma gratificação.

Com relação à modificação na estrutura organizacional da DIAMP, o diretor utiliza as bases do projeto organizacional entregue pela equipe de consultoria para implantar a SEATEN. A inserção da SEATEN pode ser compreendida na narrativa que segue (quadro 11).

A implantação da nova seção, a SEATEN

A criação da SEATEN aconteceu entre dezembro de 2008 e janeiro de 2009. A idéia de modificar o organograma da divisão e redistribuir as atividades surgiu em dezembro de 2008, quando o diretor da SEG informou a possibilidade de conseguir uma Função Comissionada de nível 5 (FC-5) para a DIAMP. A FC-5 confere um aumento salarial ao servidor e condiciona a criação de uma nova estrutura organizacional, a seção. O diretor, na época, não pretendia criar uma nova seção. A intenção era reorganizar as atividades da DIAMP com a criação das centrais, conforme sugerido no relatório final do projeto COPPE. Contudo, o diretor presume que além de melhorar a distribuição das atividades, poderia conseguir mais recursos com a implantação da nova seção. Ele verbaliza:

“Hoje em dia eu tenho a gratificação para criar aquele negócio da COPPE (central)? (uma gratificação menor do que a FC-5) Não tenho. Isso é uma gratificação? É. A FC-5 chama outras (gratificações e efetivo)? Chama. Porque ela é uma função de seção, dá uma importância, então chama outras”.

Com as informações obtidas no relatório do projeto, o diretor refletiu sobre qual seria o foco das atividades da nova seção:

“Meu problema maior é aonde (se refere à DIAMP de maneira geral)? (...) Quanto vai ser melhor para mim eu ter um auxílio na parte administrativa? Um auxílio na parte administrativa vai ter um impacto maior para mim, para a divisão, porque os erros de re-serviço são mais de ordem administrativa: erro de revisão de processo; uso de arquivo indevido, arquivo que não é o padronizado; a análise do gestor que é lenta; a especificação que é lenta e porque tem muita parte burocrática; prazos que não são cumpridos porque não tem ninguém controlando, porque não tem tempo de controlar”.

A definição do foco das atividades da nova seção foi principalmente a centralização da entrada e saída dos processos e a execução das atividades administrativas da divisão e dos processos. Os objetivos determinados pelo diretor da DIAMP para a nova seção foram:

“organizar a entrada e a saída de solicitações à divisão, por intermédio de processos e expedientes (telefonemas, verbais e por e-mail ainda não); auxiliar os gestores no que tange às análises processuais de aspectos não-técnicos (não relacionados a assuntos de Engenharia e Arquitetura); auxiliar a divisão, assessorando a direção e elaborando despachos e pareceres em processos e expedientes e; analisar, propor e implementar medidas organizacionais na divisão” .

Com relação a sua previsão, a aquisição de recursos como gratificação e efetivo para a divisão, o diretor estava correto. Ele relatou sua negociação com o diretor da SEG:

"(...) eu falei que ia precisar de mais gente, porque não tinha mais pessoal para ficar na nova seção. Porque ele (o diretor da SEG) perguntou quem ia trabalhar na seção. Aí eu falei que ia precisar de mais gente, aí ele me deu a solução... Eu perguntei como. Ele disse que tinha mais duas FC-2 para isso. Aí eu falei: beleza! Assim eu consigo. Aí eu fiquei animado!"

A implantação da nova seção foi oficializada em janeiro de 2009, com a aquisição de 2 gratificações, Função Comissionada de nível 2 (FC-2) e a autorização para a entrada de mais 1 servidor na divisão.

Quadro 11. A implantação da nova seção, a SEATEN

Pode-se notar que a implantação da SEATEN tem como finalidade melhorar a execução de atividades vinculadas à gestão de contratos (atividades de caráter administrativo) e a movimentação de processos. De certa forma, a centralização da entrada e saída dos processos e documentos (por exemplo, memorandos) da divisão, e conseqüentemente, a responsabilização da movimentação processual pela seção introduz uma nova forma de controle da entrada e saída dos processos na divisão.

5.4.4 A mobilização de recursos humanos

Para o diretor da DIAMP os servidores estavam desmotivados, pois a quantidade de trabalho crescia, além de não haver gratificações e nem a possibilidade de aumentar o efetivo. Essa situação provocava o “êxodo dos servidores” na divisão, ou seja, os servidores estavam solicitando a transferência de setor. Para evitar essa situação, o diretor afirmava que era preciso tornar a divisão atrativa, criar um bom ambiente de trabalho, motivar os servidores e criar uma relação de compromisso dos servidores para com a DIAMP. Para isso, o diretor se comporta de forma flexível e adota um estilo de gestão participativa com os servidores.

O diretor explica como buscava motivar os servidores da DIAMP:

“É difícil motivar o servidor (...) de forma salarial, tem que motivar de outras maneiras; a motivação não pode ser o salário. É preciso elogiar o serviço bem feito e até um serviço não tão bem feito, mas se foi feito com vontade; acompanhar a execução do serviço porque isso motiva o cara; dar cursos, pedir que ele veja cursos, brigar pelos cursos. Criar um bom ambiente de trabalho, flexibilizar horários para atender as necessidades do servidor, questões de faculdade, férias e recessos. (...) Reconhecimento e valorização, tem que valorizar o trabalho do cara”.

Pode-se notar na verbalização, que o diretor explicita ações que apontam para um comportamento flexível e colaborativo com os servidores. A flexibilidade no comportamento do diretor também foi observada nos momentos de negociação dos horários de trabalho, da retirada de recessos e das férias e, até mesmo, na distribuição das atividades a serem executadas. O diretor tentava inserir os servidores em atividades na quais gostariam de executar. Com relação a atitudes mais participativas, notamos que o diretor tentou envolver os servidores com o trabalho, como por exemplo, na apresentação realizada para discutir e validar resultados e também orientar a continuidade da execução do projeto COPPE. Outro exemplo foi a realização de reuniões com os supervisores para discutir métodos de trabalho e modificações organizacionais provocadas pela alteração no modo de gestão do almoxarifado.

O diretor pretendia estimular o comprometimento do servidor com as atividades da DIAMP. Na verbalização, ele explica sua intenção:

“(...) o mais difícil é tentar fazer o servidor ver o trabalho como um ideal, como uma coisa assim, que é mais o que um trabalho. Como o trabalho estivesse na missão dele de vida, quase. Isso é o mais difícil, o cara ver o trabalho, assim, como missão dele mesmo. O cara ver aquilo ali como se fosse um, como vou dizer... um apostolado. Isso é importante eu tentar fazer. Mostrar o grau de importância que ele tem para a administração, para a instituição, valorizar o trabalho dele”.

O diretor da divisão pretendia fazer com que os servidores se interessassem pelo trabalho e com isso criar uma relação de compromisso com as atividades da DIAMP. O comportamento flexível e participativo contribuía para o estabelecimento dessa relação.

6. DISCUSSÃO

Neste capítulo vamos discutir os resultados apontados: o aumento do trabalho na DIAMP, as características da atividade do diretor, o papel do diretor como promotor de mudanças organizacionais, a contratação de consultoria da COPPE e a mobilização de recursos humanos.

6.1 O AUMENTO DA INTENSIDADE DO TRABALHO NA DIAMP

O aumento da intensidade do trabalho na DIAMP foi evidenciado pela história da divisão e alguns indicadores diretos e indiretos. Os indicadores nos mostraram o crescimento do número de processos na divisão, o crescimento não proporcional de efetivo, a mudança nas tecnologias dos materiais e equipamentos e a falta de pessoal com qualificação adequada. Esses dados foram analisados ao longo do tempo, onde obtemos um acompanhamento temporal desses indicadores. O aumento da intensidade de trabalho na DIAMP foi ocasionado pelo crescimento do volume de processos julgados pelo TRF 2ª Região, que exigiu uma ampliação da infra-estrutura predial e o aumento do número de servidores na instituição.

O aumento da intensidade do trabalho na DIAMP contraria as pesquisas de ROSSO (2008). Para o autor, “*nas atividades do Estado é onde se reconhece uma transformação no sentido de menor intensidade do trabalho*” (ROSSO, 2008, p.107). Contudo, vale destacar outra informação do autor, o aumento da intensidade do trabalho pode ocorrer por ramos de atividade. Neste caso, devemos considerar o Judiciário um ramo de atividade do setor governamental.

Sobrecarga de trabalho (FARACO *et al.*, 2006), o volume cumulativo de trabalho (TAVARES, 2003), intensificação do trabalho (BARROSO, 2006) são expressões utilizadas por autores que estudam as instituições do judiciário no Brasil. Ao que tudo indica, a intensificação do trabalho é um fenômeno que está ocorrendo de forma generalizada no Poder Judiciário brasileiro.

6.2 O TRABALHO DO DIRETOR

Ao longo dos resultados dessa pesquisa, foram evidenciadas características do trabalho e do comportamento do diretor, a saber: a brevidade, a fragmentação e a não programação das atividades; a variedade de assuntos e de interlocutores envolvidos com as tarefas; a intervenção nas situações de urgência; o comportamento flexível, e participativo com os servidores e a antecipação por resultados como modo de enfrentamento do formalismo do serviço público.

Algumas características reconhecidas na atividade de direção deste estudo são similares aquelas apontadas por MINTZBERG (2006). No texto de MINTZBERG (2006), que reúne alguns de seus estudos, as atividades dos gerentes são caracterizadas pela brevidade, variedade e descontinuidade. O autor ainda afirma que não há nenhum padrão importante na maneira pela qual os gerentes programam seu tempo e ressalta: *“eles parecem pular de uma questão para outra, respondendo continuamente às necessidades do momento”* (MINTZBERG, 2006, p.47).

Com relação às intervenções do diretor em situações de urgência, observamos que isso ocorreu devido a *“problemas de execução/operacionalização”* na divisão. Esses problemas sugerem disfuncionamentos na DIAMP. Contudo, deve-se ressaltar as reflexões de JUNQUILHO (2005) e MINTZBERG (2006) sobre a atividade de planejamento realizada pelos gerentes. JUNQUILHO (2005) ao estudar a atividade dos gerentes do governo, afirma que *“o planejamento dá lugar ao apaga incêndio, mais próximo da aventura do que alcance de fins predefinidos, imperando a criatividade e a improvisação”* (JUNQUILHO, 2005, p.150). MINTZBERG (2006) ao se referir à atividade de planejamento, afirma que *“o gerente parece fazê-lo implicitamente no contexto de suas ações diárias”* (MINTZBERG, 2006 p. 47). O autor contraria a literatura tradicional, na qual afirma que o trabalho gerencial desenvolve planejadores reflexivos. MINTZBERG (2006) enfatiza: *“o gerente tem que responder aos estímulos em tempo real, é uma pessoa condicionada por seu trabalho, preferindo viver a ação a atrasá-la”* (MINTZBERG, 2006 p. 47).

Com relação à diversidade de assuntos tratados e também de interlocutores envolvidos no trabalho do diretor, podemos dizer que esses fatores aumentam a complexidade do trabalho. ROGALSKI e LANGA (1997) afirmam que o número de interlocutores implicados no tratamento de um tema confere a complexidade da gestão.

A antecipação dos resultados ao lidar com os processos, percebido no comportamento do diretor da DIAMP, pode ser caracterizada como modo de enfrentamento do formalismo do setor público. Pesquisas no setor público (JUNQUILHO, 2002; CAVALCANTI, 2007) têm constatado formas de enfrentar ou “driblar” a característica do formalismo, tanto dos processos quanto dos procedimentos. Na pesquisa de JUNQUILHO (2002) foi constatado habilidades dos gerentes para contornar o “formalismo”²⁰ no ambiente de trabalho sem burlar mandamentos legais. O autor citou os contatos informais, a criação ou readaptação de alguns procedimentos e até mesmo o “jeitinho” (BARBOSA²¹, 1992 apud JUNQUILHO, 2002).

CAVALCANTI (2007), ao estudar administradores públicos no nível da alta direção, chamou de estratégias de gestão as práticas realizadas pelos administradores ao enfrentar o formalismo dos processos. O autor determinou “*fazer o jogo da burocracia*” como uma das formas de enfrentar o formalismo (CAVALCANTI, 2007, p. 120). Uma das situações citadas pelo autor foi exatamente a atuação de um diretor de alto escalão como mensageiro, que buscava o contato face-a-face com superiores, a fim de evitar a lentidão dos trâmites.

Outra característica percebida no comportamento do diretor foi a flexibilização e a participação para com os servidores da divisão. Com relação ao comportamento do gerente, a flexibilidade e a participação, MELO e SPERLING (2002) ao pesquisar o impacto das reestruturações e modernizações no trabalho do gerente público, demonstram que há uma maior atuação dos gerentes em parceria com os subordinados, na tentativa de facilitar a obtenção e/ou o alcance de melhores resultados.

²⁰ Definida por RAMOS (1983).

²¹ BARBOSA, L. O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

A prática do diretor em estimular o comprometimento do servidor para com a DIAMP corrobora com a reflexão de PENENGO (1997) sobre o papel do gerente público em processo de mudança. Para PENENGO (1997) “*desenvolver uma cultura de compromisso e colaboração, transformando o empregado de espectadores para protagonistas*” e “*incentivar a capacidade criativa e inovadora dos empregados*” são formas do gerente maximizar o potencial do fator humano (PENENGO, 1997, p. 83-84). O autor afirma que diante do contexto de mudanças uma das características da gerência pública dos próximos anos é a capacidade do gerente de mobilizar o potencial humano, já que as pessoas de uma organização constituem a chave para enfrentar os desafios da nova estrutura econômica e sócio-política.

Tem sido reconhecido que a modernização na forma de atuação em instituições públicas passa pelas modificações das práticas de gestão e estilos de trabalho, preferências de estilo de gestão mais flexível, que estão relacionados com a responsabilidade e na maior autonomia dos sujeitos (TOHÁ, SOLARI, 1997).

6.3 A UTILIZAÇÃO DA CONSULTORIA EXTERNA COMO RECURSO DE APOIO A GESTÃO

A contratação de consultoria é uma prática realizada por diversas organizações que buscam algum tipo de auxílio ou na área administrativa ou na área técnica. No caso da DIAMP, a contratação da COPPE se configurou pela necessidade de analisar os fluxos e processos produtivos e conseqüentemente, obter melhora no desempenho da divisão. De fato, a consultoria trouxe resultados positivos para DIAMP e fundamentou algumas das ações do diretor no enfrentamento do aumento do trabalho na divisão.

Duas questões devem ser apontadas na utilização da consultoria pela DIAMP: 1) a escolha de instituição reconhecida na prestação de serviços e; 2) a função exercida pela consultoria na divisão. Com relação à primeira questão, a preocupação em escolher uma instituição de renome foi explicitada pelo diretor da DIAMP, já que sua intenção era obter da consultoria um respaldo técnico (científico) para fundamentar sua negociação com relação à busca de recursos perante o TRF 2ª Região. A preocupação em contratar instituições renomadas também foi referida no estudo sobre a função da consultoria na

reforma administrativa do Estado de Pernambuco, realizado por SIQUEIRA e MATTOS (2008). Neste estudo, a intenção era contratar uma consultoria de renome para “vender” o novo modelo de administração do Estado.

No que tange a função exercida pela consultoria na DIAMP, podemos ressaltar o seu papel técnico e estratégico. A função técnica ocorreu no momento em que houve a disseminação de conceitos sobre estrutura organizacional, dimensionamento de efetivo, capacitações e competências. Quanto ao papel estratégico, podemos dizer que a consultoria teve um saldo positivo, dado a utilização dos resultados na transferência de atividade do setor, na aquisição de recursos e nas bases fornecidas para o projeto e transformação organizacional da divisão. O caso da DIAMP difere do estudo de SIQUEIRA e MATTOS (2008), onde a consultoria teve apenas a função técnica, devido às restrições impostas pelas forças políticas.

6.4 AS DEFICIÊNCIAS ESTRUTURAIS DO JUDICIÁRIO

Os resultados apresentados nos indicam uma série de deficiências estruturais do TRF 2ª Região, enfrentados pelo diretor da DIAMP, entre eles: o desvio de funções, o sistema de gratificações (plano de cargos e salários) e a distribuição de recursos.

De maneira geral, as dificuldades sofridas pelo diretor da DIAMP na busca por recursos, sobretudo de efetivo, capacitação e gratificações, podem ser denominadas como uma falta de atenção da instituição com a área-meio. Isso pode acontecer em função do aumento de demanda por justiça, que conseqüentemente induz uma concentração da distribuição dos recursos à área-fim, criando a princípio uma expectativa de aumento da produtividade. Vale lembrar que, o bom desempenho produtivo depende de boas condições de trabalho, que é fornecido pela área-meio do tribunal.

Com relação ao sistema de gratificações de forma isolada, o plano de cargos e salários apresenta-se como uma forma de conseguir efetivo. O plano quando combinado com a falta de pessoal provoca uma corrida por gratificações para que esta seja usada como recurso atrativo das divisões.

Outra deficiência estrutural que gerou problemas para o diretor da DIAMP foi o desvio de função. A falta de efetivo provocou a alocação de servidores em atividades incompatíveis com os cargos. Desta forma, o diretor precisa gerenciar os conflitos ocasionados pelo desvio de função.

Segundo SPILKI e TITTONI (2005) a prática de concessões de “Funções Gratificadas” e “Cargos em Comissões” corrobora com a idéia de uma gestão que estimula a competitividade e a instabilidade dos servidores. Segundo os autores, os servidores se sentem responsabilizados pela perda da função e, conseqüentemente, diminuição da remuneração. Os autores ainda mencionam que a utilização desses meios de gestão quando acompanhados da implantação dos princípios da Qualidade Total, reforçam a idéia de que “*o funcionário é o principal responsável pela qualidade do seu trabalho e, inclusive, pela sua própria demissão, caso não esteja ‘suficientemente qualificado’*” (SPILKI, TITTONI, 2005, p. 71).

SPILKI e TITTONI (2005) acrescentam que a desigualdade na distribuição das tarefas evidencia também “*o distanciamento entre a qualificação solicitada no concurso e a atividade realizada*” (SPILKI, TITTONI, 2005, p. 71). Os autores afirmam essa “dissociação” provoca a abertura de espaços para automatização e burocratização dos procedimentos, já que os servidores atuam de forma defensiva para lidar com esses tensionamentos. Segundo TAVARES (2003) o desvio de função e as deficiências do plano de cargos e salário são considerados injustiças no ambiente de trabalho e podem provocar o sofrimento do servidor.

6.5 A POSTURA ATIVA E PROMOTORA DE TRANSFORMAÇÕES DO ADMINISTRADOR PÚBLICO DA DIAMP

Podemos afirmar que o diretor da DIAMP atua no enfrentamento do problema da divisão de forma ativa, no momento em que ele sai em busca de recursos, promove mudanças organizacionais ao muda o *design* e as atribuições da divisão, contrata serviço de consultoria, motiva e compromete os servidores com o trabalho. Outros fatores parecem contribuir com a postura ativa do diretor, a localização da divisão na área

administrativa e a posição intermediária do cargo de direção de divisão. As atitudes como mudar o *design* organizacional, flexibilizar o trabalho dos servidores e estimular o comprometimento dos mesmos com a função pública, podem ser consideradas modernizadoras quando nos apropriamos da perspectiva do serviço público, sobretudo, do Poder Judiciário.

Considerando os fatores adicionais que parecem influenciar a postura do diretor da DIAMP, HUY (2006) afirma que os gerentes intermediários estão numa “*posição organizacional única*”, próximos das operações diárias, dos clientes e dos funcionários da linha de frente, “*de forma que sabem melhor do que ninguém onde estão os problemas*” (HUY, 2006, p.75). Na sua pesquisa, HUY (2006) afirma que os gerentes intermediários “*sempre têm idéias empreendedoras que eles podem e desejam por em pratica*”; que eles têm facilidade para alavancar as redes informacionais, o que torna possível mudanças grandes e duradouras; que eles se mantêm sintonizados aos humores e às necessidades emocionais dos funcionários e finalmente; que eles administram a tensão entre a continuidade e a mudança (HUY, 2006, p.74).

O fato de a DIAMP estar situada na área-meio parece influenciar no perfil ativo do diretor. Tendo em vista a corrida pela agilidade e eficiência da área-fim, podemos inferir um grau elevado de cobrança com a área-meio, já que esta é em parte responsável por proporcionar e manter as boas condições de trabalho para todos os servidores e usuários.

Ao discutir a postura ativa do diretor de maneira geral encontramos alguns autores na literatura. MELO e SPERLING (2002) ao investigar a questão sobre o posicionamento dos gerentes frente às reestruturações organizacionais, evidenciaram que alguns afirmam que a mudança cria novos horizontes e estimula o crescimento dos mesmos, visto que precisam se aprimorar. Entretanto, outros 28,57% dos gerentes entrevistados, relataram aceitar a mudança se posicionando de forma passiva a ela. Na argumentação dos resultados, MELO e SPERLING (2002) se apropriam da definição de passividade de MOURA (1978): “*passividade é uma reação manifestada por pessoas que fazem de conta que nada está acontecendo*” (MOURA²², 1978 *apud* MELO, SPERLING, 2002,

²² MOURA, P.C. Porque é difícil mudar? In: *O benefício das crises*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 1978.

p.17) e afirma que esse “*fazer de conta revela uma fuga da realidade por parte desses gerentes*”, já que “*o comportamento é sempre ativo e mesmo a passividade é de certa forma o resultado de uma escolha*” (MELO, SPERLING, 2002, p.17).

7 CONCLUSÃO

A crise que acomete o Poder Judiciário brasileiro se manifesta, em especial, pela falta de eficiência e de celeridade na prestação dos serviços. Essa dissertação apresentou um estudo de caso realizado na DIAMP do TRF 2ª Região, que vem atravessando um período de aumento da demanda ocasionado pelo crescimento do número de processos. A pesquisa buscou caracterizar o aumento da demanda produtiva na DIAMP e descrever características e ações do trabalho do diretor que fazem frente a esse aumento. Foi com base na análise da atividade do diretor e na utilização de técnicas como observação direta, entrevista e análise documental, que investigamos o caso. Os resultados da pesquisa mostraram que a DIAMP atravessa um período de aumento da intensidade do trabalho e sofre com deficiências de ordem estrutural do serviço público, tais como: o excesso de formalização dos processos e dos procedimentos, o modo de distribuição dos recursos, os mecanismos de incentivo dos servidores, a forma de contratação de pessoal. As deficiências observadas dificultam o trabalho do gestor, influenciam as condições de trabalho dos servidores e o desempenho da organização. No estudo da atividade do diretor, demonstramos que ele faz frente ao aumento da demanda na divisão, no momento em que: busca recursos como efetivo e gratificações, contrata consultoria e projeta mudanças organizacionais.

A imagem de morosidade da Justiça brasileira e a fama de que os servidores pouco trabalham acompanham o serviço público há tempos. Entretanto, como observou-se neste estudo, a atividade do diretor da DIAMP sofre com a incoerência entre o que se exige do setor, decorrente do aumento da demanda produtiva e as condições organizacionais fornecidas para se cumprir o exigido, como as deficiências estruturais do próprio serviço.

O Poder Judiciário carece de novo projeto organizacional, onde as deficiências estruturais seriam o principal alvo de transformação. Vale ressaltar que esses fatores contribuem para o adoecimento da força de trabalho, o que compromete ainda mais a eficiência do serviço. Em um novo projeto organizacional, o envolvimento dos servidores, sobretudo, dos que possuem cargos de direção é, de fato, relevante.

Contudo, transferir aos gestores a responsabilidade por metas e produtividade, parece não ser a alternativa necessária para a melhora da eficiência desse serviço, como propõe bases do modelo de Gestão pela Qualidade. A função dos servidores com cargo de diretoria parece sim, imprescindível, quando consideramos a experiência e a posição privilegiada do cargo. A contribuição desses atores deverá auxiliar tanto o processo de concepção, quanto a promoção das transformações necessárias a organização.

7.1 LIMITES DO ESTUDO

Um fator limitador da realização desta pesquisa foi uma das características do próprio trabalho do gerente, a temporalidade das ações. No caso do setor público, essa característica pode ser acentuada, visto o quantitativo de procedimentos próprio do modelo de gestão burocrática, o que torna a tomada de decisões mais lenta nessas instituições. Essa característica do trabalho do gerente interferiu no tempo necessário para realização da pesquisa, que apresenta um caráter empírico. Tentamos evitar maiores perdas ao realizar entrevistas e analisar documentos que visavam recuperar ações ocorridas ao longo do tempo.

7.3 AVANÇOS NOS ESTUDOS

Esse estudo nos mostrou uma vasta área no Judiciário a ser explorada pela comunidade científica. As deficiências estruturais devem ser investigadas a fim de fornecer bases para um novo projeto do serviço público. Outra questão a ser explorada é compreender como o aumento da intensidade do trabalho vem acometendo os servidores e obter estratégias para a manutenção da saúde dos mesmos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M.M., REZENDE, M.C.V., ASSUNÇÃO, A.A., 2002, “As condições de trabalho no setor de reprografia: o caso do Judiciário”. *XII Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Recife, Pernambuco, Brasil, 01-05 Setembro.

ANDRADE, A.B., PAULA, B.F., RIGAMONTE, R.C., 2004, “Os comissários da infância e juventude e sua situação de trabalho: o olhar da ergonomia”. *XIII Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Recife, Pernambuco, Brasil, Agosto.

ASSUNÇÃO, A.A., PEREIRA, P.V.A., REZENDE, M.C.V., 2001, “Quando o trabalhar solicita habilidades para ladear uma situação conflituosa: o caso dos oficiais de justiça”. *XI Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Gramado, Rio Grande do Sul, Brasil, 2-6 Setembro.

_____/s/d. Atribuições da Divisão de Manutenção Predial do Tribunal Regional Federal da 2ª Região.

AZEVEDO, C.B., LOUREIRO, M.R., 2003, “Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial”. *Revista do Serviço Público*, v.54, n.1, pp. 47-61.

BARROSO, M., 2006, “Análise ergonômica do trabalho no TRF 2ªR – breve relato”. *XIV Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Curitiba, Paraná, Brasil, 29 de outubro – 02 de novembro.

BASTOS, T., 2004, *Diagnóstico do Poder Judiciário* <Disponível em: http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=368&tmp.texto=75923> Acesso em: 06/06/2009.

BELLUSCI, S.M., FISCHER, F.M., 1999, “Envelhecimento funcional e condições de trabalho em servidores forenses”. *Revista de Saúde Pública*, v.33, n. 6, pp. 602-609.

BRAGATTO, K., JACKSON, M., DUARTE, F., 2009, “Ergonomics in the Brazilian Judicial System: a case study from the Rio de Janeiro State Court of Justice”. *17th Triennial Congress of the International Ergonomics Association – IEA*, Beijing, China, 9-14 August.

BRESSER PEREIRA, L.C.B., 1999, “Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira”, *Revista do Serviço Público*, v.50, n.4, pp. 5-29.

BRESSER PEREIRA, L.C., 1996, “Da administração pública burocrática à gerencial”. *Revista do Serviço Público*, v.47, n.1, pp. 07-29.

BRUNER, J. 1991, “The narrative construction of reality”. *Critical Inquiry*, v. 18, n. 1, pp. 1-21

CARBALLEDA, G., 1997, La contribution des ergonomes à l’analyse et à La transformation de l’organisation du travail: l’exemple d’une intervention relative à la

maintenance dans une industrie de processus continue. Thèse de doctoract: Ergonomie. Paris: Laboratoire d'Ergonomie et Neurosciences du Travail, Conservatoire National des Arts et Métiers.

CAVALCANTI, B.S., *O gerente equalizador – Estratégias de gestão no setor público*, 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CONCEIÇÃO, C., FARACO, R., DUARTE, F., 2008, “A implantação de novos softwares: da contribuição da ergonomia para sua concepção às mudanças na organização e no ambiente de trabalho”. *XV Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Porto Seguro, Bahia, Brasil, 02-06 novembro.

_____/s/d. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – RESOLUÇÃO nº 70, 18 de março de 2009 <Disponível em: http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7024:resolucao-no-70-de-18-de-marco-de-2009&catid=57:resolucoes&Itemid=512Constituição Federal de 1988> Acesso em: 06/06/2009

DARSES, F., FALZON, P., MUNDUTEGUY, C., 2007, “Paradigmas e modelos para análise cognitiva das atividades finalizadas”. In: *Ergonomia*. 1 ed. Editora Blücher, pp. 155-173.

DAVEL, E., MELO, M., 2005, “Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes”. In: *Gerência em Ação*. 1 ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, pp. 29-66.

DESLAURIERS, KÉRISIT, 2008, “...”. In: POUPART, J., DESLAURIERS, J.P., GROULX, L.H., *et al*, *A pesquisa qualitativa – enfoques epistemológicos e metodológicos*, Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Diagnóstico do Poder Judiciário <Disponível em: http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=368&tmp.texto=75923> Acesso em: 06/06/2009.

DUARTE, F.J.C.M., VIDAL, M.C., 2000, “Uma abordagem Ergonômica da confiabilidade e a noção de modo degradado de funcionamento”. In: *Acidentes industriais ampliados - desafios e perspectivas para o controle*. Orgs: Carlos Machado de Freitas, Marcelo Firpo de Souza Porto, Jorge Mesquita Huet Machado, Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.

DUARTE, F.J.C.M., PARADELA, T., HECKSHER, S., *et al*, 2008, *Relatório final – Mapeamento de processos e Ergonomia na DIAMP*, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil.

ÉSTHER, A.B., MELO, M.C.O.L., 2006, “Ambigüidades e dilemas do trabalho gerencial”, *Revista Eletrônica de Administração*, v.12, n.2 (mar-abr).

FACHIN, Z., 2009, “Funções do Poder Judiciário na Sociedade Contemporânea e a Concretização dos Direitos Fundamentais”, *Revista Eletrônica do Curso de Direito da OPET*, v.1, n. 1. <Disponível em: <http://www.opet.com.br/revista/direito/artigos.html>>. Acesso em: 24/07/2009.

- FALZON, P., 2007, “Natureza, objetivos e conhecimentos da ergonomia”. In: *Ergonomia*. 1 ed. Editora Blücher, pp. 03-19
- FARACO, R. M., CONCEIÇÃO, C. S., DUARTE, F.C.M., et al., 2006, “Análise Ergonômica do Trabalho no serviço de atendimento ao público do Juizado Especial Federal do Rio de Janeiro”. *XIV Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Curitiba, Paraná, Brasil, 29-02 Novembro.
- FERREIRA, E.C.M., REZENDE, M.C.V., ASSUNÇÃO, A.A., 2002, “As condições de trabalho e a qualidade dos serviços no arquivo do setor judiciário”. *XII Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Recife, Pernambuco, Brasil, 01-05 Setembro.
- GRANDI, M.S., GUIMARÃES, L.B.M., 2004, “Síndrome do edifício doente: o caso do edifício da Justiça Federal de primeira instância de Porto Alegre/RS – Fórum Américo Godoy Ilha”. *XIII Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Recife, Pernambuco, Brasil, Agosto.
- GREY, C., 1999, “‘We are all managers now’; ‘we always were’: on the development and demise of management”, *Journal of Management Studies*, v.36, n.5 (September), pp. 561-585.
- GUÉRIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F. et al, 2001, *Compreender o trabalho para transformá-lo*. 1 ed. São Paulo, Edgard Blücher: Fundação Vanzolini.
- HUY, Q.N., 2006, “Em louvor ao gerente intermediário”. In: Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.M. et al (eds), *O processo da estratégia*, 4 ed. capítulo 2, Porto Alegre, Brasil, Editora Bookman.
- JESUS, J.W.P., 1998, “A reforma do aparelho do Estado”. *XXII Encontro da ANPAD*, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 27-30 setembro.
- Jornal Nacional “Processos acumulados aumentam em 2008”. <Disponível em: [HTTP://jornalnacional.globo.com/Telejornais/JN/0,,MRP1180541-10406,00.html](http://jornalnacional.globo.com/Telejornais/JN/0,,MRP1180541-10406,00.html)
Acesso em: 24/07/2009.
- JUNQUILHO, G.S., 2002, “Nem ‘burocrata’ nem ‘orgânico’: o gerente ‘caboclo’ e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real”. *Encontro de Estudos Organizacionais - ANPAD*, Recife, Pernambuco, Brasil.
- JUNQUILHO, G.S., 2005, “A administração pública e os gerentes no contexto brasileiro”. In: *Gerência em Ação*. 1 ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, pp. 133-156.
- KLIKSBERG, B., 1993, “A gerência do final do século XX”, *Revista de Administração Pública*, v.27, n.2 (Abr-Jun), pp. 183-201.
- LANGA, M., 1998, “Análise ergonômica do trabalho de chefia: das verbalizações de ação às verbalizações de explicitação”. In: Duarte, F.J.C.M., Feitosa, V.C.R., R.J. (eds), *Linguagem e trabalho*, 1 ed., Rio de Janeiro: Lucerna.

LAVILLE, A., 2007, “Referências para uma história francófona”. In: *Ergonomia*. 1 ed. Editora Blücher, pp. 21-32.

LEÃO, E., 2002, “Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário”. *VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 October.

LEÃO, E., 2003, “A realidade vigente na administração dos tribunais”. *VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Panamá, 28-31 October.

LIMA, F.P.A., 2000, “A formação em Ergonomia: reflexões sobre algumas experiências de ensino da metodologia de análise ergonômica do trabalho”. In: Kiefer, C., FAGÁ, I., SAMPAIO, M.R., *Trabalho, Educação e Saúde: um mosaico em múltiplos tons*. FUNDACENTRO: São Paulo.

MACHADO, J.L.C., BARBIERO, M., GUIMARÃES, L.B.M., *et al*, 2002, “Análise Macroergonomica de uma vara da Justiça”. *XII Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Recife, Pernambuco, Brasil, 01-05 Setembro.

MASCIA, F. L., 2001, “Gérer dans et avec l’atelier: une approche ergonomique du travail de la maîtrise dans le secteur industriel de production à grande échelle”. Dsc., doutorado, l’École Pratique des Hautes Études Sciences de la vie et de la terre, Paris, França.

MELO, M.C.O.L., 1999, “O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva”. *VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho - ABET*, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, 6-8 Outubro.

MELO, M.C.O.L., 2000, “Carreira Gerencial: Os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras”, *Organização e Sociedade*, v.7, n.17, pp. 117-128.

MELO, M.C.O.L., SPERLING, L.G.V., 2002, “Administração Pública Gerencial: percepção e reação do grupo gerencial intermediário em organizações estatais brasileiras”. *VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 October.

MINTZBERG, H., 1973, *The nature of managerial work*. 1 ed. New York: Harper Collins Publishers.

MINTZBERG, H., 2006, “O trabalho do gerente”. In: Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.M. *et al* (eds), *O processo da estratégia*, 4 ed. capítulo 2, Porto Alegre, Brasil, Editora Bookman.

MINTZBERG, H., 2009, *Criando Organizações Eficazes – estrutura em cinco configurações*. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas.

MOTTA, P. R., 1993, *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.

- MOTTA, F.C.P., ALCADIPANI, R., 1999, “Jeitinho brasileiro, controle social e competição”, *Revista de Administração de Empresas*, v.39, n. 1 (Jan-Mar), pp. 06-12.
- NICOLINI, A., FISCHER, T., 2007, “Trajetória e tendências do ensino da administração pública no Brasil: a hora e a vez do dirigente público”. *XXXII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, Brasil, 22-26 Setembro.
- NOGUEIRA, J.M.M., PACHECO, R. S., 2009, “A Gestão do Poder Judiciário nos estudos de Administração Pública”. *II Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Brasília, Brasil, 6-8 Maio.
- OLIVEIRA, A.C.A., RESENDE, S.R., SOUSA, M.D.C., *et al*, 2008, “Processo analítico do impacto de fatores ergonômicos no serviço público: a usabilidade como critério chave para a melhoria da qualidade em processos produtivos e informacionais”. *XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro, Brasil, 13-16 outubro.
- PENENGO, M., 1997, “O papel do gerente público em processo de mudança”, *Revista do Serviço Público*, v.48, n.1 (Jan-Abr), pp. 79-86.
- PEREIRA, C.L.G.A., 2003, *Programas de Prevenção a Saúde do Trabalhador no Serviço Público – O caso do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais*. M.Sc. dissertação, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil.
- PEREIRA, P.V.A., ALBUQUERQUE, M.I.R.L.C., 2008, “O preparo dos recursos no setor do judiciário mineiro: um estudo do setor de autuações”. *XV Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Porto Seguro, Bahia, Brasil, 02-06 novembro.
- PEREIRA, P.V.A., LINCES, H.J.A., BRITO, R.O., 2004, “Condições de trabalho e telefonia: um estudo do setor no Judiciário mineiro”. *XIII Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Recife, Brasil, Agosto.
- PINSKY, I., THEUREAU, J., 1982, *Activité cognitive et action dans le travail*. Volume 2. *Collection de Physiologie du travail – Ergonomie du C.N.A.M.*
- PINTO, A.C.C.S., 2008 “Análise Ergonômica do posto de trabalho de operador judiciário”. *XV Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Porto Seguro, Bahia, Brasil, 02-06 novembro.
- POLKINGHORNE, D., 1988, *Narrative Knowing and the Human Sciences State*. 1 ed. Albany: University of New York Press.
- RENAULT, S., 2005, “A Reforma do Poder Judiciário Brasileiro sob a Ótica do Governo Federal”, *Revista do Serviço Público*, v.56, n. 2 (Abr-Jun), pp. 127-136.
- RIBEIRO, H.P., 2005, *O juiz sem a toga*. 1 ed. Florianópolis: Lagoa editora.
- RIGAMONTE, R., REZENDE, M., ASSUNÇÃO, A., 2001, “A criação do comitê de Ergonomia no setor judiciário: dificuldades e avanços”. *XI Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Gramado, Rio Grande do Sul, Brasil, 02-06 setembro.

- RIGAMONTE, R., REZENDE, M., PEREIRA, P.V.A., 2002, “A atuação do comitê de ergonomia na definição de um mobiliário padrão para o Tribunal de Justiça de Minas Gerais”. *XII Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Recife, Pernambuco, Brasil, 01-05 Setembro.
- RIESSMAN, C.K., 2004, “Narrative analysis”. In: *Encyclopedia of social science research methods*, Lewis-Beck, M.S., BRYMAN, A., FUTINGLIAO, T., (edis), CA: Sage Publications.
- ROGALSKI, J., LANGA, P., 1997, “Activités des cadres et propriétés des situations: comparaison de deux sites em France et au Zaire”, *Le travail humain*, v.60, n.3 (Setembre), pp. 273-297.
- ROITMAN, F., 2008, “Reforma da Coordenadoria de recursos taquigráficos do Tribunal Regional Federal da 2ª Região segundo diretrizes da Análise Ergonômica do Trabalho”. *XV Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO*, Porto Seguro, Bahia, Brasil, 02-06 novembro.
- ROSA, E., 2003, “Poder Judiciário no Brasil: aspectos de sua reforma”. <Disponível em: <http://www2.senado.gov.br/bdsf/item/id/845>>. Acesso em: 24/07/2009.
- ROSSO, S., 2008, *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*, 1ª edição, São Paulo: Boitempo.
- SADEK, M., 2004a, “Judiciário: Mudanças e Reforma”, *Estudos Avançados*, v.18, n. 51, pp. 79-101.
- SADEK, M., 2004b, “Poder judiciário: perspectivas de reforma”, *Opinião Pública*, v.10, n. 1 (Maio), pp. 01-62.
- SARSUR, A.M., CRUZ, M.V.G., 2003, “A função gerencial na encruzilhada: dilemas contemporâneos”. *Seminários em Administração FEA-USP*, São Paulo, Brasil, 25-26 março.
- SILVA, R.O., 2002, “Teoria Administrativa”. In: *Teorias da Administração*, 1 ed., capítulo 5, São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- SPIELKI, A., TITTONI, J., 2005, “O modo-indivíduo no serviço público: descartando ou descartável?”, *Psicologia e Sociedade*, v.17, n.3 (Set/Dez), pp. 67-73.
- SIQUEIRA, M., MATTOS, P., 2008, “Consultoria externa na reforma do Estado tem função técnica ou estratégica?”, *Revista de Administração Pública*, v.42, n.1 (Jan/Fev), pp. 35-60.
- TAVARES, D.S., 2003, *O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um tribunal judiciário federal*. M.Sc. dissertação, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.

TOHÁ, C., SOLARI, R., 1997, “A modernização do Estado e a gerência pública”, *Revista do Serviço Público*, v.48, n.3 (Set-Dez), pp. 84-102.

VIEIRA, J., 2008, *Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder*. M.Sc., dissertação, Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

WISNER, A., 1988, “A metodologia em ergonomia: de ontem a hoje”. In: *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*, São Paulo: Fundacentro

YIN, R. 2005, *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.

ANEXO 1

A revisão bibliográfica foi realizada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), base *Scientific Electronic Library Online (Scielo)* e nos principais congressos na área de Engenharia de Produção, Administração e Ergonomia. Os principais veículos de comunicação utilizados e as disciplinas envolvidas podem ser visualizados na tabela 1.

As palavras-chave utilizadas na busca foram: judiciário, administração pública, dirigente público, administrador público, gerente. Nos periódicos com publicação em língua estrangeira, neste caso inglês, foram usadas as palavras: *public management*, *public manager* e *judiciary*.

Tabela 1. Veículos de comunicação utilizados na pesquisa bibliográfica

Veículos de comunicação	Disciplinas		
	Administração	Engenharia de Produção	Ergonomia
Congressos	Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)	Últimas 15 edições do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGERP)	Congresso da Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO); Congresso da Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF)
Periódicos	Revista de Administração Pública; Revista do Serviço Público; Revista de Administração Contemporânea; Revista de Administração de Empresas.	Revista Gestão e Produção; Revista Produção.	<i>Activité</i>

ANEXO 2

Questionário Funcionamento Geral do Setor

Data: ___ / ___ / ___

1. Identificação

Nome: _____ Idade: _____ Sexo: () F () M

Seção: _____ Localização: _____

Tempo de trabalho: TRF _____ Seção: _____

2. Competências

Cargo: _____

Grau de escolaridade: _____

Formação acadêmica: _____

Experiência profissional (competências anteriores):

Qual treinamento já realizou?

Atualmente, tem outras ocupações? Em caso afirmativo, justifique.

3. Atividade

Horário de Trabalho: _____ Horário de almoço: _____

Realiza horas extras? () S () N Horas / dia: _____

Por qual motivo é necessária a realização de horas extras?

Possui matriz de atribuições? () S () N

Em caso negativo: acha necessário tê-la? Por quê?

Em caso positivo: acha adequada? Por quê?

Acha necessário realizar algum tipo de treinamento para melhorar o desempenho de suas atividades?

Quais?

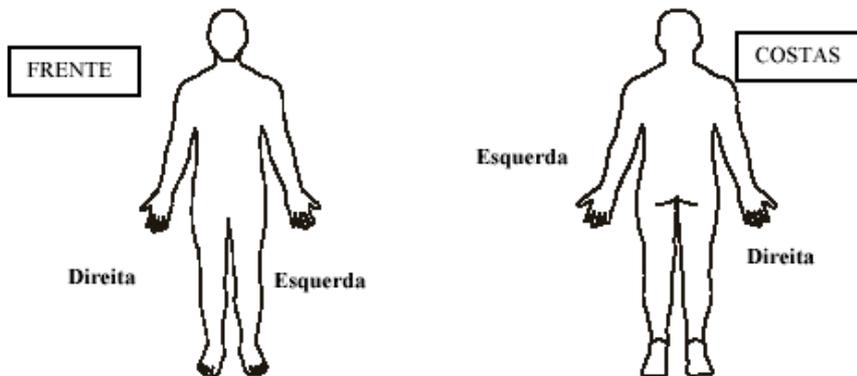
4. Condições Ambientais

Neste questionamento, consideramos iluminação, ruído, temperatura e espaço físico, como itens de condições ambientais. Durante a execução de suas atividades, alguns desses itens interferem no desempenho de suas atividades? Como?

5. Condições de Saúde

Durante a sua jornada de trabalho, sente algum tipo de dor? S N

Em caso positivo, marque com um X sobre o diagrama, a(s) área(s) onde você sente dor durante a jornada de trabalho:



Depois que começou a trabalhar no TRF, precisou se afastar do trabalho? S N

Em caso positivo, por quantas vezes, por qual motivo e por quanto tempo?

6. Sugestões de melhoria

ANEXO 3

PROJETO DE CRIAÇÃO DA CENTRAL DE PROCESSAMENTO NA DIAMP

Diante do conjunto inicial de recomendações preliminares apresentados nos relatórios anteriores, houve a necessidade de definição de foco da pesquisa, no sentido de orientar qual das recomendações anteriores deveria ser detalhada para implantação. Em acordo com a direção da DIAMP, foi escolhida a recomendação de implantação de uma Central de Processamento (CP) que daria suporte a todas as seções da DIAMP.

A partir desta definição, a investigação caminhou no sentido de identificar elementos desta atividade de trabalho a ser projetada que já são realizados, ainda que de forma difusa, atualmente na DIAMP. Buscou-se entender quais as principais tarefas, os principais controles, os principais fluxos de processamento... Acrescendo a esta investigação todo o estudo anterior realizado com base nos processos administrativos selecionados, foi possível identificar duas situações de ações características²³ (SACs) que representam parte significativa do fluxo de trabalho no qual a central de processamento teria maior atuação. Considerou-se ainda, que muitas tarefas realizadas nestas SACs tinham caráter geral, ou seja, precisam ser realizadas em outros fluxos produtivos da DIAMP, o que as torna generalizáveis. Essas situações de ação características foram: Contratação e gestão de serviços (em suas diversas fases) e Aquisição de Materiais de consumo.

A partir destas SACs, foram levantadas as principais tarefas que compunham o processamento destes fluxos de trabalho, objetivando identificar quais destas tarefas poderiam ser direcionadas para a futura central de atendimento. O critério utilizado para esta definição foi o tipo de conteúdo principal da tarefa. Caso o conteúdo fosse de caráter técnico (aqui entendido a partir da perspectiva da atividade-fim da administração predial, ou seja, conteúdos que exigem conhecimentos específicos de engenharia/arquitetura), a tarefa deveria ser realizada diretamente pelos gestores. No caso deste conteúdo não ser especificamente Técnico, não exigindo conhecimentos específicos de engenharia/arquitetura, a tarefa deveria ser direcionada para a central de atendimento. Isto não significa que esta central seja meramente burocrática. Existe um conjunto de competências, inclusive técnicas, de outras bases de conhecimento, tais como direito administrativo e contabilidade, dentre outras, que são desejáveis para a realização das tarefas, o que será aprofundado mais a frente neste capítulo.

A definição das principais tarefas dessas SACs que seriam destinadas a futura central de atendimento foi feita a partir de reuniões, nas quais estavam presentes a direção da DIAMP, os supervisores, alguns outros gestores e os principais servidores que atualmente realizam tarefas próximas ao que se presume ser o trabalho futuro desta central de processamento. Em tempo, não pretendeu esta definição inicial exaurir todas as possibilidades de tarefas da futura central de atendimento, mas antes, ao elencar aquelas que compõem representativos fluxos produtivos, ajudar a uniformizar o conceito de atividade a ser desenvolvida pela central de processamento. Assim, de acordo com o surgimento de diversas demandas específicas, gestores e operadores desta

²³ Essas situações compreendem determinantes do trabalho futuro que existirão independente da solução organizacional que for implementada. Serve de balizamento para o projeto de trabalho futuro.

central podem convergir o conceito, definindo, na medida em que apareçam necessidades, as novas tarefas da central de atendimento.

Do desdobramento destas tarefas elegidas como sendo a base operativa da central de processamento, foram projetados os demais elementos constitutivos deste projeto e que são apresentados a seguir.

1 – JUSTIFICATIVA

Esta Central de Processamento (CP) justifica-se pelo aumento da demanda de trabalho não especificamente técnico (engenharia/arquitetura) contida nos fluxos de gestão dos processos administrativos. Este aumento de demanda deriva do aumento real de número de processos administrativos gerenciados pela DIAMP (como comprova o capítulo I) e pelo significativo volume de trabalho de natureza não técnica contida em cada processamento administrativo (como sugere o capítulo III). Isto faz com que os servidores com competências técnicas específicas requeridas pela atividade de administração predial (engenheiros/arquitetos) dediquem grande parte de seu tempo a tarefas onde estas competências não são requeridas. O resultado disso é que algumas outras tarefas típicas da administração predial, sobretudo aquelas referentes aos controles de eficiência e eficácia dos planos de manutenção, além do aperfeiçoamento técnico contínuo, tenham dificuldades em ser operacionalizadas. Este problema tem impacto na sensação de sobrecarga de trabalho da DIAMP e na possibilidade de melhoria de qualidade dos serviços prestados.

2 – OBJETIVO

A implantação desta CP tem dois objetivos principais: melhorar a qualidade e produtividade das tarefas administrativas destinadas a CP e permitir a concentração do foco dos gestores em atividades técnicas, com intuito de aprimorar controles e planejamentos específicos das atividades de administração predial.

Pretende-se alcançar o primeiro objetivo através da concentração das tarefas e posteriormente, desenvolvimento de competências, instrumentos e procedimentos específicos que aumentem a sua produtividade. Na medida em que essas tarefas encontram-se inicialmente dispersas e não são encaradas como atividade-fim dos servidores (os gestores em muitos casos), há pouca mobilização de esforço organizado no sentido de desenvolver a produtividade destas tarefas. Existem controles preliminares, que alguns fazem, outros não... Existem algumas idéias de ação que podem gerar melhores resultados que não são compartilhadas, nem formalizadas... Quando esse conjunto de tarefas é reunido e transformado em atividade-fim para um grupo de servidores específicos, isto justifica ganhos de escala para a implementação de esforços coordenados e desenvolvimento de métodos de trabalho. Alguns destes desenvolvimentos serão iniciados nesta pesquisa, que irá gerar algumas bases operativas e instrumentos de controle. Além disso, a repetição das atividades vai gerar especialização e favorecimento de desenvolvimento de competências específicas.

Pretende-se atingir o segundo objetivo direcionando a alta carga de trabalho não técnico efetuada pelos gestores para a CP, o que exigirá um cuidado de dimensionamento de efetivo desta CP para que ela não se torne um entrave no andamento dos processos administrativos dentro da DIAMP. Com isto, pretende-se focar a atuação mais incisiva destes gestores no que tange ao planejamento dos processos de administração

predial, suas especificações, seus dimensionamentos, seus planos de manutenção, seus projetos de melhoria de desempenho... A isto acrescenta-se a necessidade de ampliação de controles deste planejamento, avaliando efetivamente se os planos estão sendo realizados (eficiência) e se estão atingindo o resultado esperado (eficácia). Além disso, esse conhecimento técnico requerido não é estático, muito pelo contrário, trata-se de conhecimento extremamente dinâmico, que exige um esforço contínuo de atualização de suas bases. Esta atualização de conhecimentos que redundará em aprimoramento das especificações (de produtos, serviços e obras), que atualmente é difícil de ser realizada sistematicamente, pode ser colocada em prática quando do início da operação da CP. Em resumo, o “espaço” gerado pelo direcionamento das tarefas não técnicas para a CP será preenchido pela intensificação e aprimoramento de tarefas fundamentalmente técnicas, mais facilmente identificadas à atividade geral de administração predial. Isto aumentará o conjunto total de atividades de trabalho desempenhadas atualmente pela DIAMP, na medida em que tarefas técnicas antes não realizadas, ou realizadas com menos intensidade e sistematização, passarão a ser mais exploradas, o que, espera-se, trará resultados positivos no aumento da qualidade dos serviços prestados pela DIAMP.

3 – DEFINIÇÃO DE ESCOPO

O escopo da atividade de trabalho da Central de Processamento (CP) será fundamentalmente a realização de tarefas de gestão do andamento dos processos administrativos (não dos seus resultados operacionais), além da realização de etapas do processamento nas quais não sejam exigidas competências técnicas específicas de engenharia e arquitetura.

A CP deve funcionar de forma a assessorar os diversos gestores, de todas as seções, atuando de forma sempre coordenada com as decisões desses gestores, mas podendo ter autonomia para executar diretamente algumas tarefas nas quais o entendimento desses gestores esteja devidamente reconhecido. Em tempo, a operacionalização da CP não altera a base de responsabilidade dos gestores definida no Manual do Gestor. Em última instância, mesmo que toda a análise e operacionalização de determinada tarefa seja realizada pela CP, o gestor é quem assina os despachos e demais encaminhamentos, revisando e balizando os direcionamentos dados pela CP.

A CP não deve funcionar como secretaria dos gestores, ou um depositário de tarefas repetitivas. Ela deve guardar o seu foco nas etapas agregadas, definidas pelo conteúdo de conhecimento exigido, não em ações pontuais, do tipo passar fax, ou fazer ligações... Se for uma etapa de caráter técnico, as ações de FAX e ligações devem ser feitas pelos gestores.

4 – PRINCIPAIS TAREFAS

A discussão coletiva com base nas SACs investigadas orientou a definição das principais tarefas da CP. Embora, reiterando, essa lista de tarefas não seja exaustiva, devendo ser complementada no decurso da implementação da CP com base no seu escopo de atuação, ela permite um balizamento inicial significativo para sua caracterização e direcionamento operacional, como se observa a seguir:

Tarefa:	Cadastrar e controlar itens da proposta orçamentária.
Detalhamento:	Atualizar controle dos itens da proposta orçamentária, registrando: número, objeto, justificativa, meta, avaliação da meta, valor, classificação da despesa e da atividade, seção e profissional responsável, prazos para emissão das requisições associadas a cada item da proposta etc. Informar ao diretor da DIAMP e aos gestores sobre prazos e saldos para utilização do orçamento aprovado. Assessorar os gestores para que a proposta orçamentária seja desdobrada em requisições.

Tarefa:	Identificar códigos SIASG e ASI para preenchimento nas planilhas de especificação.
Detalhamento:	Entrar no sistema SIASG através de senha própria e identificar o código referente ao material especificado. Após a identificação do código, anotá-lo na planilha de especificação. Entrar no sistema interno do tribunal, localizar área destinada ao almoxarifado (ASI), identificar código do material e anotá-lo na planilha de especificação.

Tarefa:	Obtenção de orçamentos no mercado
Detalhamento:	Solicitar o preço dos materiais e/ou serviços junto a fornecedores através de e-mails, ligações telefônicas, envios de fax, visitas de fornecedores para obter um valor estimado. Cobrar orçamentos não enviados. Fazer média dos preços coletados de no mínimo três empresas. Inserir média de preços na planilha de especificação.

Tarefa:	Avaliação da especificação
Detalhamento:	Leitura atenta da especificação e identificação dos itens faltantes e/ou questionáveis. Esclarecimento da dúvida dos itens identificados com o responsável pela especificação e/ou outras divisões do tribunal. Inserção e/ou alteração do item identificado, caso necessário. Suporte no encaminhamento de soluções de especificações necessárias à qualidade do produto/serviço.

Tarefa:	Preenchimento do formulário de requisição
Detalhamento:	Conhecer a natureza do processo e dar suporte ao responsável pela especificação no preenchimento das requisições, sobretudo os campos de Justificativa e Meta presentes no formulário de requisição.

Tarefa:	Controle e gestão do andamento dos processos
Detalhamento:	Receber todos os processos encaminhados a DIAMP. Leitura da última folha do processo para saber do que se trata. Registrar a entrada do processo em planilha de controle. Elaborar algumas respostas do processo quando não necessitarem de conhecimento de Engenharia/Arquitetura ou entregar ao gestor caso seja um assunto técnico. Gerir Trâmites e recolher assinaturas internamente na DIAMP. Registrar processos no WEmul (com login e senha própria) no item de protocolo administrativo ou na intranet

	através da guia de remessa os dados do processo (número, objeto, data de saída do processo, horário e a quem se destina). Manter controle sobre o status e prazos dos processos da DIAMP.
--	---

Tarefa:	Revisão da especificação e anexos constantes nos editais e minutas de contrato
Detalhamento:	Receber o processo e realizar a leitura atenta das minutas de contrato e editais de licitação, tendo como referência o texto original da especificação, fazendo comparações, identificando e realçando as alterações. Solicitar esclarecimento de eventuais alterações. Avaliar, juntamente com o responsável pela especificação, se a alteração realizada não altera a natureza da especificação, orientando correções se necessário. Conferir itens como: formas de pagamento, prazo de execução, garantia, considerações gerais e habilitação técnica.

Tarefa:	Análise do conteúdo e respostas técnicas aos recursos
Detalhamento:	Avaliar preliminarmente o conteúdo do recurso. Caso o conteúdo seja técnico, o processo deve ser encaminhado ao gestor. Caso contrário, deve-se elaborar respostas para os questionamentos das licitantes, que serão aprovadas pelo gestor.

Tarefa:	Elaboração de parecer acerca dos documentos de habilitação das propostas dos licitantes.
Detalhamento:	Conferir os documentos de habilitação apresentados em relação às exigências da especificação/edital.

Tarefa:	Solicitação e avaliação da ART (Anotação de Responsabilidade Técnica):
Detalhamento:	Solicitar ART das empresas licitantes através de e-mails, ligações telefônicas e envios de fax. Cobrar ART não enviada. Verificar através da documentação existente se os dados estão corretos, tais como: engenheiro responsável está ligado à empresa, se o engenheiro citado na ART é o mesmo do contrato...

Tarefa:	Controle de fluxos de pagamentos
Detalhamento:	Manter controle constante dos fluxos de pagamento de cada contrato, incluindo: datas e valores pagos; conformidade com número de entregas e prazos; percentuais pagos e percentuais entregues/executados e execução adequada do orçamento/empenho

Tarefa:	Conferência de notas fiscais e documentações de cobrança
Detalhamento:	Conferir na nota/empenho e manter controle de dados como: Cabeçalho da nota (razão social e CNPJ da contratada) número do processo e/ou contrato, discriminação do período em que foram prestados os serviços/material

	referente ao pagamento, quantidades, valores individuais e finais, número e data da nota/empenho, valor fixo e de horas extras pagos... Em contratos de serviços deve-se verificar ainda: se consta o fundo de garantia, nomes de todos os prestadores, a medição, pagamento de vale transporte e pendências. Verificar regularidade da documentação: existência de PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), PPRA (Programa de Prevenção a Riscos Ambientais).
--	---

Tarefa:	Notificação e avaliação de irregularidades da contratada (desde que a irregularidade seja administrativa e não técnica)
Detalhamento:	Redigir e enviar documento de comunicação de irregularidades da contratada em relação ao contrato. Leitura da resposta de defesa da empresa. Avaliação de eficácia de ações, elaboração de parecer da resposta de defesa.

Tarefa:	Emissão de termos de recebimento
Detalhamento:	Elaborar termos de recebimento provisório e definitivo, na forma prevista em contrato.

5 – PROCEDIMENTOS

Durante a avaliação conjunta das tarefas da CP, surgiu, inicialmente, a necessidade de formalização de procedimentos referentes a algumas tarefas: **Conferência de notas fiscais e documentações de cobrança e Avaliação inicial e Revisão da especificação e anexos constantes nos editais e minutas de contrato.**

Estes procedimentos têm como objetivo uniformizar o entendimento de todos, incluindo outros setores do TRF 2ª Região, acerca das etapas críticas de cada tarefa que devem ser cumpridas para que ela atinja seus objetivos. Serve ainda como base preliminar de discussão e amadurecimento de processos produtivos, podendo ser usada como base de treinamento.

Não houve neste momento uma preocupação mais específica com o formato dos procedimentos ou com os sistemas de controle de documentação formal que garantam a atualização e a distribuição dos mesmos. Estas preocupações estariam inseridas em projetos maiores de padronização de processos operacionais, como nos casos exigidos pela norma ISO 9001, o que não faz parte do escopo deste projeto. Os procedimentos foram construídos em conjunto com os servidores, de acordo com o entendimento das características e necessidades reais da tarefa e encontram-se em anexo neste relatório. Para melhor entendimento das interfaces das tarefas descritas nos procedimentos, optou-se por inseri-las nos fluxogramas mais amplos das etapas dos processos administrativos aos quais elas estão vinculadas. Isso permite identificar quando atuar, além de quais outros setores do TRF 2ª Região são as principais interfaces, favorecendo atuações conjuntas com estes setores.

6 – CONTROLES

Uma vez centralizada a gestão dos processos administrativos da DIAMP é possível instrumentalizar e melhorar o controle dos processos, hoje realizado de forma dispersa e

diferente pelos diversos gestores de contratos. Além disso, com a centralização, a quantidade de processos a ser gerenciada por uma mesma equipe aumenta significativamente. Diante disso, a tarefa referente ao **Controle e gestão do andamento dos processos** torna-se mais complexa. Neste sentido, é preciso dotar a CP de instrumentos de controle mais eficazes.

A CP será responsável pela atualização das informações necessárias ao controle. No entanto, o diretor e os diversos gestores de contrato também serão usuários destas informações.

O objetivo dos controles construídos é permitir ao diretor da DIAMP, supervisores, gestores e equipe da CP o levantamento rápido de informações referentes aos diferentes itens de proposta orçamentária, requisições, contratos, empenhos, notas fiscais e prazos de garantia. Os controles propostos irão organizar e facilitar o registro e a recuperação de informações tais como: objeto, justificativa, tipo de despesa, responsáveis (seção e profissional), valores (previsto e realizado), prazos (previsto e realizado), fornecedores, situação e localização dos processos. Estas informações, tal como estarão organizadas nos controles, permitirão a geração de relatórios gerenciais identificando, por exemplo: (1) por seção, os processos em andamento, diferenciando os que estão em atraso; (2) por item da proposta orçamentária ou por classificação de despesa, os valores totais em requisições, os valores empenhados, os valores pagos e os saldos; (3) destacar somente os itens em fase de especificação, diferenciando os que estão em andamento, em atraso e os que foram concluídos no prazo; etc.

Outro objetivo dos controles é gerar e guardar elementos que possam ser utilizados como base de avaliação e, conseqüentemente, de especificações posteriores, contribuindo para a evolução destas especificações e a melhoria da qualidade dos serviços.

Com base em controles preliminares que encontravam-se dispersos e outras necessidades de controle identificadas pela equipe de pesquisa, foram construídos dois arquivos (Excel) para suporte ao controle destes processos administrativos: “ControleGeralDeProcessos.xls” e “TramitesDe Processos.xls”. Em anexo encontra-se um fluxograma para controle dos trâmites dos processos na DIAMP, prevendo a atuação da CP e os momentos de atualização das planilhas de controle.

O objetivo do “ControleGeralDeProcessos.xls” é reunir em um único banco de dados as principais informações sobre todos os processos desde o orçamento até o atesto das notas fiscais, incluindo a identificação de responsáveis, o controle comparativo entre os prazos previstos e realizados para elaboração de requisições e entregas, o acompanhamento de saldos entre valores orçados, requisitados, contratados, empenhados e pagos.

O arquivo “TramitesDe Processos.xls” traz uma planilha de cadastro dos processos em andamento na DIAMP, identificando número do processo, objeto, natureza da atividade (serviço continuado, por escopo, aquisição de material permanente etc), responsáveis (seção, gestor e co-gestor); situação (em andamento ou encerrado). No mesmo arquivo há a planilha de controle dos trâmites dos processos dentro da DIAMP. Digitando o número do processo nesta planilha, são recuperadas e exibidas as informações cadastradas de objeto e responsável (seção, gestor e co-gestor). Nesta planilha é feito o

registro de cada processo que chega à DIAMP, registrando o remetente, o dia e a hora de recebimento.

A central de processamento analisa as páginas finais do processo e registra a programação da ação (tarefa) sobre o processo que deve ser feita na DIAMP, indicando: tarefa, responsável pela tarefa e prazo para concluir a tarefa. A planilha passa a indicar automaticamente o tempo decorrido desde a entrada da tarefa e o prazo restante para finalizá-la. Quando o responsável devolver o processo para a central com a tarefa concluída, a central registrará na planilha a data e hora da entrega, as folhas do processo em que a tarefa está registrada e o destinatário. Quando o destinatário for externo à DIAMP, a central deverá encaminhar o processo, garantindo que seja preenchido o carimbo de recebimento.

A atualização da planilha será de responsabilidade da Central de Processamento. No entanto, a planilha estará disponível na rede para consulta, possibilitando que o diretor e os supervisores acompanhem e levantem informações sobre os processos que estão aguardando ações do seu pessoal, os prazos de execução, a quantidade de tarefas já realizadas etc. Isto facilitará a localização de processos e a priorização das tarefas pelos supervisores. Ao longo do tempo, estes registros permitirão levantar informações sobre as demandas de trabalho geradas por cada processo, para cada seção, para cada gestor etc. Estas informações são importantes insumos para o projeto da organização do trabalho, incluindo a (re)alocação de gestores entre os diversos processos, a identificação de necessidade de pessoal etc.

Os dois arquivos de controle foram entregues e discutidos na DIAMP com alguns dos futuros usuários. As versões eletrônicas em anexo já incorporam as sugestões de melhoria propostas pelo pessoal da DIAMP.

Em tempo, cumpre acrescentar que da mesma forma como a definição das tarefas da CP sofrerá atualização com a sua implantação, também os elementos de controle devem ser foco de esforços de desenvolvimento ulteriores. Os controles aqui previstos servem como um primeiro nível de controle estrutural dos fluxos de processos administrativos da DIAMP. Entretanto, com a implantação da CP e seus desdobramentos, outros tipos de controle podem se mostrar necessários. Neste sentido, o pensamento da melhoria contínua e o foco operacional do grupo de servidores da DIAMP nas atividades de processamento administrativo devem gerar o movimento de reflexão e aperfeiçoamento necessários.

A escolha de controles em planilhas Excel ocorreu devido à facilidade e baixo custo de desenvolvimento inicial. A idéia foi deliberadamente gerar um protótipo mais robusto, com todas as informações identificadas como necessárias. É possível que posteriormente outra base de dados se faça necessária, sendo recomendável algum esforço mais específico de programação de sistemas de informação, talvez em base ACCESS, ou outra linguagem, sobretudo para a geração automática de relatórios gerenciais. Entretanto, este esforço só vale a pena ser empreendido depois de identificadas mais necessidades reais de controle quando da implementação da CP.

7 – DIMENSIONAMENTO E ESTRUTURA

Empreendeu-se especial atenção ao Dimensionamento de Efetivo da CP sob pena de, caso fosse inadequado, transformar a CP num gargalo de processamento interno na

DIAMP, num local onde os processos administrativos ficam parados por muito tempo, contribuindo para a piora do andamento geral do trabalho da DIAMP.

Para avaliar o dimensionamento de efetivo da CP, investigou-se como são feitas as tarefas atualmente previstas para a CP (de forma difusa pela DIAMP), avaliando a quantidade de servidores não gestores envolvidos atualmente de forma mais direta com o processamento administrativo. Entretanto, a carga real de trabalho da CP será significativamente maior, uma vez que grande parte do trabalho previsto para a CP migrará dos gestores que atualmente o realizam para a CP, o que, aliás é um dos objetivos deste projeto.

Desta forma, chegou-se ao dimensionamento de quatro servidores para a CP, sendo que seria possível deslocar dois servidores da DIAMP, atualmente em outras seções, para a CP. Isto significa que deveriam entrar dois novos servidores na DIAMP, alocados na CP, contemplando, preferencialmente, o quadro de competências requeridas.

O aumento no quadro geral da DIAMP justifica-se pelo aumento de demanda de trabalho comprovada no capítulo I deste relatório. Além disso, cabe ressaltar que um dos objetivos da CP tem como consequência o aumento da quantidade de trabalho total da DIAMP. Isto se dá devido à introdução de novas tarefas técnicas a serem realizadas pelos gestores, com foco no planejamento e controle dos planos de manutenção, ou ainda com a intensificação de tarefas desta natureza que hoje têm dificuldades em ser operacionalizadas. Isto significa que este aumento total de efetivo será traduzido também em aumento de atividades da DIAMP, sendo estas de natureza técnica, ou seja, aquelas com maiores possibilidades de impactar positivamente sobre a qualidade dos serviços prestados pela DIAMP. Esta é uma perspectiva positiva, pois permite empregar servidores não técnicos (engenheiros ou arquitetos), que são mais difícil de serem contratados, para aumentar a capacidade de trabalho técnica da DIAMP.

No que se refere à estrutura de funcionamento, a CP poderia estar vinculada diretamente ao diretor da DIAMP, prestando assessoria assim a todas as demais seções. Dentre os quatro servidores da CP, seria importante ter um coordenador, um ponto focal que servisse de interface com a diretoria e demais seções, além de orientar a distribuição de trabalhos internos na CP. Esta posição deve ser ocupada por alguém de bastante experiência no processamento administrativo e com traquejo com as diversas etapas dos processos de contratação de serviços e obras. Este coordenador terá uma posição de grande responsabilidade, atuando inclusive na elaboração de pareceres em licitações, o que sugere que este posto seja comissionado (FC 5, preferencialmente), como forma de atrair e motivar servidores com o potencial e perfil adequado à função.

Além disso, outra coisa que favoreceria a atuação da CP seria a concentração física de toda a DIAMP num mesmo setor do prédio do TRF 2ª Região. Atualmente a SEOBRA encontra-se em outro andar e isto prejudicaria a CP no assessoramento de todas as seções, uma vez que reduziria o contato e dificultaria a integração.

8 - CAPACITAÇÃO

O desdobramento das tarefas inicialmente atribuídas a CP a partir da análise das SACs selecionadas permitem identificar um conjunto básico de competências que são requeridas para a realização destas tarefas. O surgimento de novas tarefas de responsabilidade da CP pode requerer competências não destacadas neste momento, o

que deve ser foco especial de atenção da diretoria da DIAMP, na medida em que a CP for sendo implementada.

As competências desdobradas a partir das tarefas previstas servem de base específica para a caracterização da capacitação dos servidores atuantes na CP. Muitas destas competências estão atualmente presentes na própria DIAMP, de forma difusa. Outras delas, podem ser aperfeiçoadas com a repetição e concentração do foco das atividades. Outras ainda podem requerer o planejamento de esforços de capacitação específico, tais como treinamento, estágios... Existe ainda a possibilidade (mais direta) de trazer estas competências não encontradas atualmente na DIAMP através da chegada dos novos servidores previstos neste projeto. Estes dois novos servidores já poderiam ter bases de conhecimento dentro destas competências que farão falta a CP, o que encurtaria significativamente o tempo e o custo de desenvolvimento destas competências.

De toda forma, o planejamento posterior destes esforços de capacitação deve ter como base as necessidades específicas das tarefas da CP, ou correria o risco de ser por demais generalista e impreciso.

Abaixo segue a listagem das competências identificadas como necessárias à realização das tarefas da CP.

Competências	Tarefas
Operar Sistema SIASG.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar códigos SIASG e ASI para preenchimento nas planilhas de especificação.
Operar sistema interno do almoxarifado (ASI).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar códigos SIASG e ASI para preenchimento nas planilhas de especificação.
Operar Microsoft Office Excel e conhecer as planilhas de controle.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar códigos SIASG e ASI para preenchimento nas planilhas de especificação. ▪ Obtenção de orçamentos no mercado. ▪ Controle e gestão do andamento dos processos. ▪ Controle de fluxos de pagamentos. ▪ Conferência de notas fiscais e documentações de cobrança.
Comunicação geral com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtenção de orçamentos no mercado. Solicitação e avaliação da ART (Anotação de Responsabilidade Técnica). ▪ Notificação e avaliação de irregularidades da contratada (desde que a irregularidade seja administrativa e não técnica). ▪ Emissão de termos de recebimento.
Conhecer os trâmites (fluxo) dos processos no TRF 2ª Região.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação da especificação ▪ Preenchimento do formulário de requisição controle e gestão do andamento dos processos. ▪ Revisão da especificação e anexos constantes nos editais e minutas de contrato. ▪ Análise do conteúdo e respostas técnicas aos recursos. ▪ Elaboração de parecer acerca dos documentos de

	<p>habilitação das propostas dos licitantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitação e avaliação da ART (Anotação de Responsabilidade Técnica). ▪ Elaboração de parecer acerca dos documentos de habilitação das propostas dos licitantes.
<p>Conhecer Lei 8666 e ter familiaridade com seus entendimentos dentro da cultura operacional do TRF 2ª Região.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão da especificação e anexos constantes nos editais e minutas de contrato. ▪ Avaliação da especificação ▪ Análise do conteúdo e respostas técnicas aos recursos. ▪ Elaboração de parecer acerca dos documentos de habilitação das propostas dos licitantes.
<p>Conhecimentos pontuais de Departamento Pessoal (Encargos e benefícios trabalhistas), Contabilidade (Recolhimento de alguns Impostos) e Segurança do Trabalho (Identificação de PPRA e PCMSO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conferência de notas fiscais e documentações de cobrança. ▪ Notificação e avaliação de irregularidades da contratada (desde que a irregularidade seja administrativa e não técnica). ▪ Elaboração de parecer acerca dos documentos de habilitação das propostas dos licitantes.

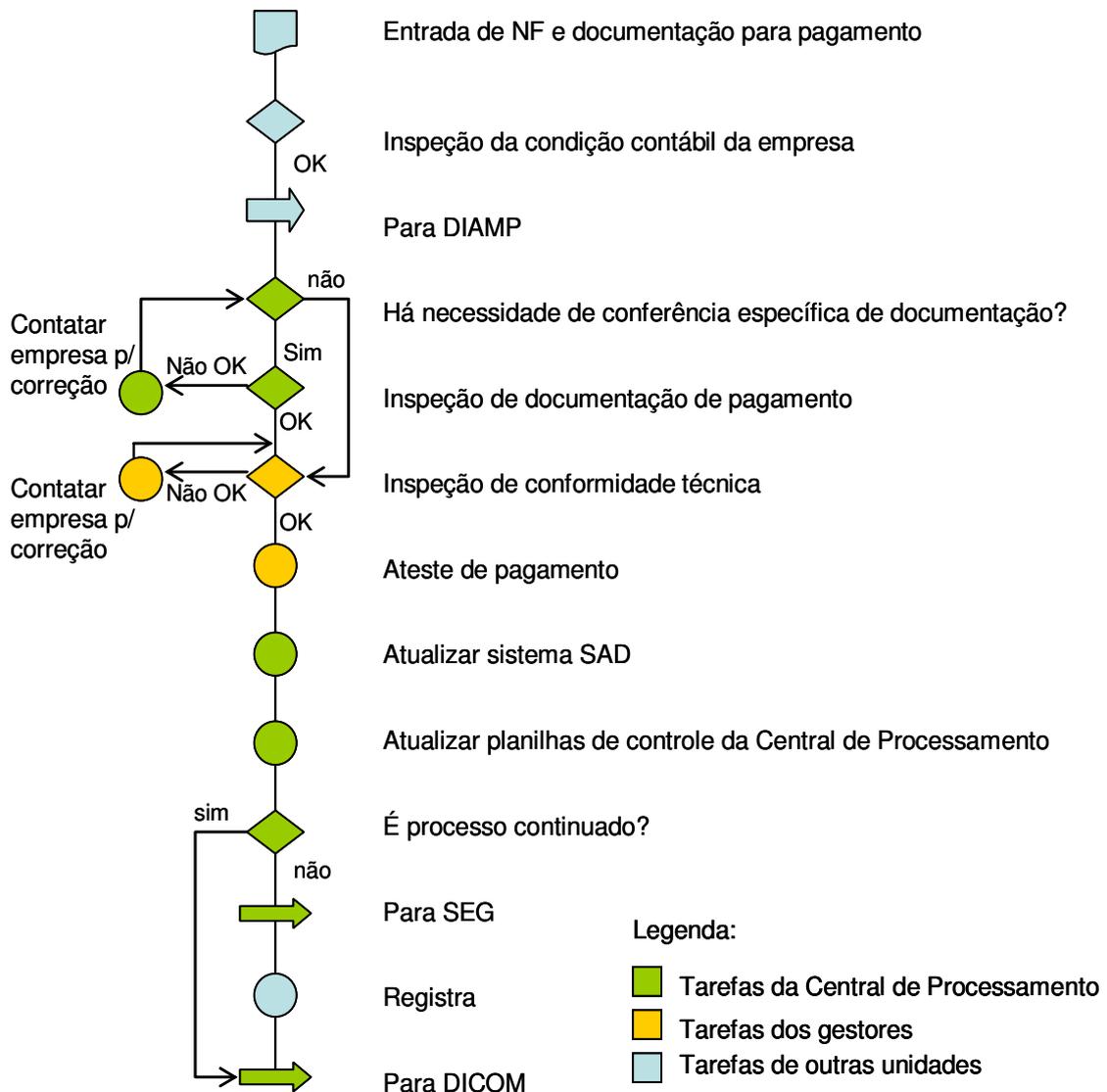
PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PARA A CENTRAL DE PROCESSAMENTO

DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E MANUTENÇÃO PREDIAL – DIAMP		
Procedimento:	Autorização de Pagamento	
Data: 17/11/2008	Revisão: 0	Página: 127 de 142

OBJETIVO:

Fazer com que as autorizações de pagamento sejam feitas em acordo com as exigências contratuais e com as verificações exigidas no Manual do Gestor.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE AUTORIZAÇÃO DE PAGAMENTO



DESCRIÇÃO DAS TAREFAS CRÍTICAS:

Há necessidade de conferência específica de documentação?	
Nesta tarefa a Central de Processamento avalia se a documentação de pagamento precisa de conferência de dados não técnicos, mais específicos. Aqueles processos cuja documentação exigida de pagamento for apenas a NF, podem ser avaliados diretamente pelo gestor sob a perspectiva técnica.	
SIM: <ul style="list-style-type: none">▪ Contratos continuados de Mão-de-obra▪ Obra	NÃO: <ul style="list-style-type: none">▪ Material de consumo▪ Patrimônio▪ Serviços descontinuados

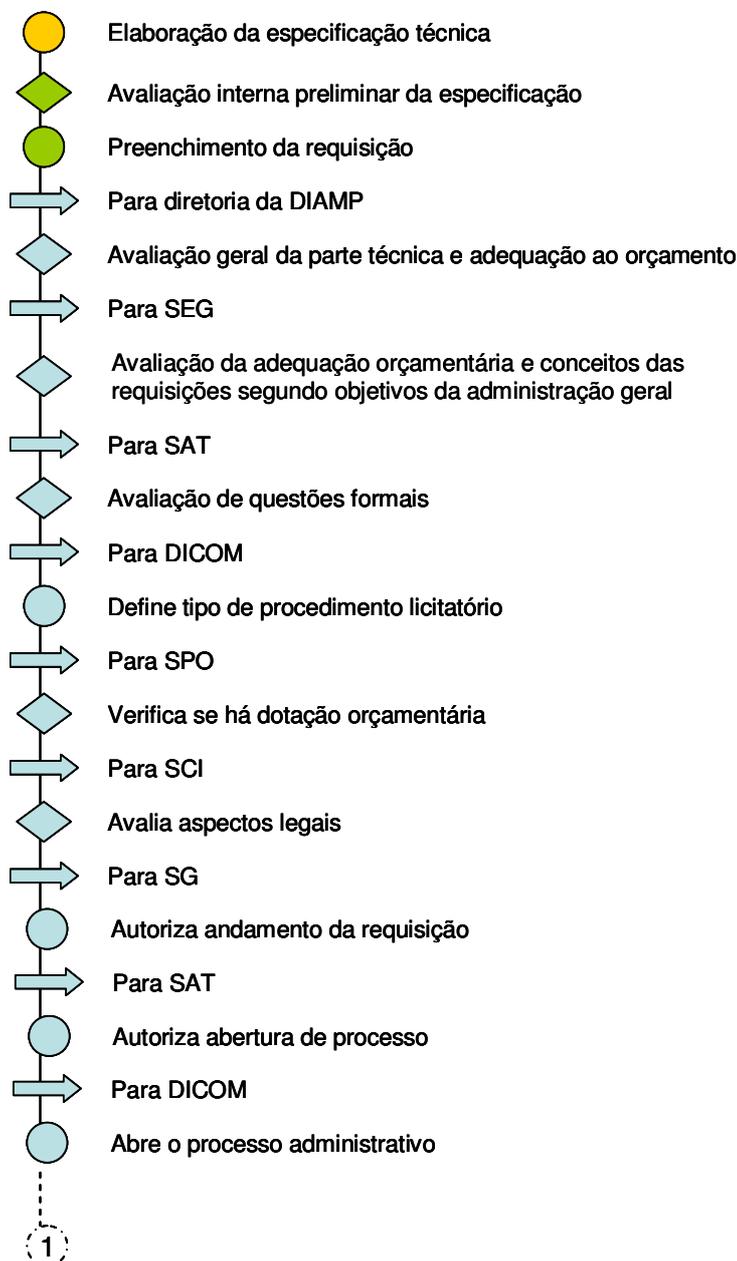
Inspeção de documentação de pagamento	
Nesta tarefa a Central de Processamento avalia se a documentação de pagamento está em acordo com as exigências contratuais e as orientações contidas no manual do gestor. A primeira conferência é se consta da documentação todos os itens exigidos no contrato, após o que é realizada a inspeção de adequação destes documentos. Em caso de não conformidade, a central de atendimento deve contatar a empresa e acompanhar a correção da mesma.	
Principais itens verificados em contratos continuados de mão-de-obra: <ul style="list-style-type: none">▪ Folha de pagamento▪ Cartão de ponto▪ Recolhimento FGTS▪ Recolhimento INSS▪ Conferência de Horas trabalhadas (incluindo horas-extras)	Principais itens verificados em contratos de obra: <ul style="list-style-type: none">▪ Existência de planilha de medição, diários de obra, reportes fotográficos...(quando aplicável)▪ Dados de Mão-de-Obra indireta (supervisores, responsáveis técnicos...)

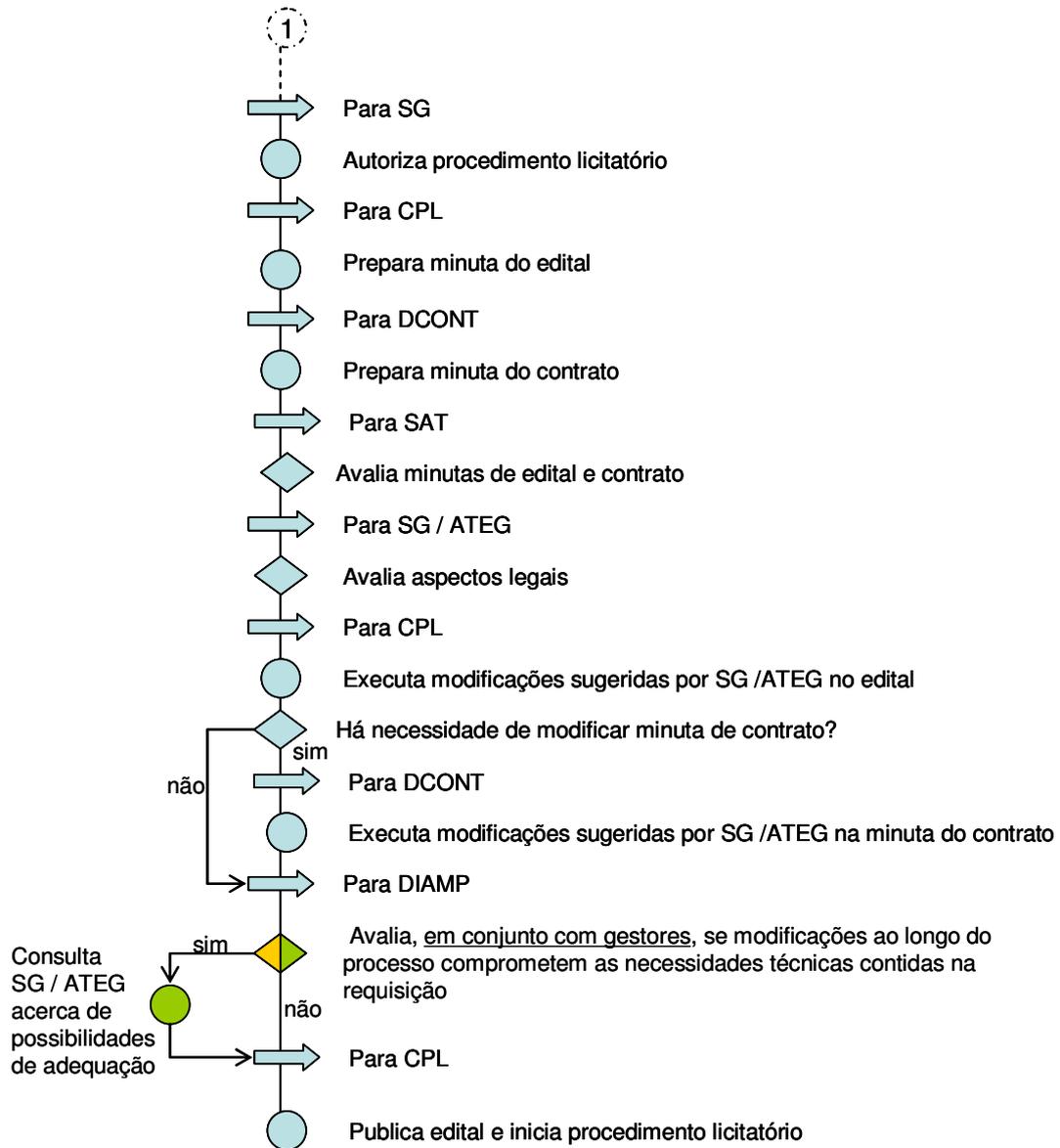
DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E MANUTENÇÃO PREDIAL – DIAMP		
Procedimento:	Geração de especificações, editais e contratos para licitações	
Data: 17/11/2008	Revisão: 0	Página: 129 de 142

OBJETIVO:

Garantir que as modificações feitas ao longo das diversas etapas de verificação dos documentos que embasam o processo licitatório não comprometam aspectos técnicos da especificação. Ainda que em alguns casos as modificações tenham caráter aparentemente apenas jurídico, estas modificações podem abrir espaços para práticas que impactam nas exigências técnicas requeridas. Nesse sentido, uma última revisão por parte dos elaboradores das especificações se faz necessária.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE GERAÇÃO DE ESPECIFICAÇÕES, EDITAIS E CONTRATOS PARA LICITAÇÕES





Legenda:

- Tarefas da Central de Processamento
- Tarefas dos gestores
- Tarefas de outras unidades

DESCRIÇÃO DAS TAREFAS CRÍTICAS:

Avaliação interna preliminar das especificações
<p>A idéia desta tarefa é ter um primeiro nível de suporte, ainda na DIAMP, que ajude na elaboração das especificações em atendimento à legislação e os entendimentos do TRF 2ª Região acerca dela. Nesse sentido a concentração da central de processamento irá permitir a especialização de servidores nestes conhecimentos, o que exigirá também esforço de capacitação dos mesmos. Em caso de dúvida, a CP pode antecipar algumas questões e buscar auxílio em outras diretorias para que a especificação já nasça em acordo com os entendimentos das diversas diretorias que a avaliam.</p>
<p>Principais pontos a verificar:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Exigências legais de capacitação das empresas fornecedoras (atestados de capacidade, atestados de responsabilidade, registros em órgãos de fiscalização...)▪ Exigências legais de capacitação das pessoas envolvidas pelos fornecedores nos serviços requisitados (ARTs, capacitações específicas, formação específicas em tipos de equipamentos singulares...)▪ Especificações de produtos e materiais que garantam a confiabilidade e operacionalidade dos sistemas prediais (padronizações, intercambiabilidade...)▪ Introdução de testes de aceitação de produtos e serviços que garantam a confiabilidade (inspeções de recebimento, testes de performance, avaliação de protótipos...)
Avaliação de modificações nas especificações
<p>Esta tarefa se propõe a avaliar se as alterações engendradas por outras divisões que revisam o processo de requisição não reduzem especificações técnicas que garantem a confiabilidade e operacionalização de produtos e serviços. Ainda que eventualmente possa parecer que estas alterações são apenas formais ou de caráter legal, elas podem interferir em aspectos técnicos. Quando isto ocorrer, a Central de Processamento deve identificar estas alterações, em conjunto com os responsáveis pela especificação. A idéia é propor formas de manter as exigências iniciais, reformulando alguns aspectos para que atenda eventuais exigências. A Central de Processamento deve trabalhar em conjunto com outras divisões para encontrar a melhor forma de elaboração destes itens sem prejuízo à confiabilidade e operacionalização dos produtos e serviços especificados.</p>
<p>Principais pontos a verificar:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Alterações na especificação do objeto no edital e contrato▪ Alterações em cláusulas referentes a recebimento do produto/ serviço (prazos, testes...)▪ Alterações na qualificação técnica exigida para participação no certame licitatório▪ Alterações nos procedimentos preliminares de avaliação técnica (visitas, entrega de amostras...) <p>Em todos estes pontos, deve-se ter em mente os objetivos descritos na tarefa anterior. Os principais pontos a verificar da tarefa anterior devem ser a base desta avaliação, para que não se percam.</p>

FLUXOGRAMA DE CONTROLE DOS TRÂMITES DE PROCESSOS NA DIAMP

FLUXOGRAMA DE CONTROLE DO TRÂMITE DOS PROCESSOS NA DIAMP

