

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

NADJA ELEN NUNES LIRA BRAGA

**PRÁTICAS DE GESTÃO NO FÓRUM AFFONSO CAMPOS EM CAMPINA
GRANDE/PB: UM ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS JUÍZES/GESTORES**

CAMPINA GRANDE – PARAÍBA
2014

NADJA ELEN NUNES LIRA BRAGA

**PRÁTICAS DE GESTÃO NO FÓRUM AFFONSO CAMPOS EM CAMPINA
GRANDE/PB: UM ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS JUÍZES/GESTORES**

Trabalho de Conclusão de Especialização apresentado à Banca Examinadora da Pró-reitoria de Pós-graduação da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito parcial para obtenção do Grau de Especialista em Gestão e Planejamento Público.

Orientadora: Prof^ª Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo

**CAMPINA GRANDE – PARAÍBA
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

B813p Braga, Nadja Elen Nunes Lira
Práticas de gestão no fórum Affonso Campos em Campina Grande/PB [manuscrito] : um estudo na percepção dos juízes/gestores / Nadja Elen Nunes Lira Braga. - 2014.
40 p.

Digitado.
Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, 2014.

"Orientação: Profa. Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo, Departamento de Centro de Ciências Sociais Aplicadas - UFRN".

1. Gestão pública; Modelos de gestão; Práticas de gestão I.
Título.

21. ed. CDD 351


NADJA ELEN NUNES LIRA BRAGA

PRÁTICAS DE GESTÃO NO FÓRUM AFFONSO CAMPOS
EM CAMPINA GRANDE/PB: UM ESTUDO NA PERCEPÇÃO
DOS JUÍZES/GESTORES


Monografia apresentada à Universidade
Estadual da Paraíba como requisito
parcial para obtenção do título em
Especialista em Planejamento e Gestão
Pública.

Monografia aprovada em 11/06/14

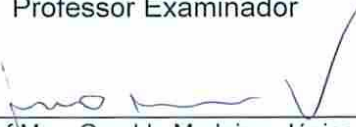
BANCA EXAMINADORA



Professora Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo
Orientadora



Prof.Msc. Allan Carlos Alves
Professor Examinador



Prof.Msc. Geraldo Medeiros Júnior
Professor Examinador

A Deus, senhor da minha vida, por ter me escolhido e me conduzido em todo o tempo.

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo incentivo e pela compreensão ante a minha ausência do convívio familiar, sobretudo nos finais de semana.

À minha filha Beatriz Nunes pela orientação na elaboração desse trabalho, pois foi grande a sua ajuda, e auxílio das mais diversas formas durante todo o curso. O apoio é de fundamental importância para qualquer que seja a situação que se possa imaginar, não somente pelo auxílio no sucesso do trabalho, mas principalmente pela sensação e gratificação sentida após receber uma ajuda, um incentivo ou uma crítica bem fundamentada.

À minha Professora Orientadora, Dra. Maria Valéria Araújo, pela colaboração neste trabalho e por sua gentileza inerente.

RESUMO

Neste estudo tratamos de investigar o modelo de Gestão Pública atualmente utilizado no Fórum Affonso Campos. O estudo também faz uma incursão sobre os novos modelos de gestão administrativa a fim de identificar o melhor caminho para alcançar a qualidade, a economicidade e a eficiência na prestação jurisdicional. Este estudo objetivou compreender a percepção dos gestores/juízes sobre as práticas de gestão pública no Fórum Affonso Campos em Campina Grande/PB, utilizando a metodologia de pesquisa exploratória e descritiva, bem como levantamento bibliográfico, documental, e entrevistas com atuais e antigos gestores do Fórum Affonso Campos. Os fundamentos teóricos basilares dessa pesquisa foram a Evolução Histórica da Gestão Pública, o princípio constitucional da eficiência e as novas práticas de gestão. Nosso corpus é composto por entrevistas realizadas junto a juízes que já foram Diretores no Fórum da Comarca de Campina Grande e foi analisado sob a perspectiva da metodologia interpretativa. Os resultados revelam que as práticas de gestão não têm sido aplicadas a contento e tampouco são conhecidas como deveriam pelos gestores públicos da Instituição em comento.

Palavras-Chave: Gestão Pública; Modelos de Gestão; Práticas de Gestão.

ABSTRACT

In this study we investigate the Public Management model currently used at Forum Affonso Campos. The study also makes a foray on new models of administrative management in order to identify the best way to obtain quality, economy and efficiency at the jurisdictional service. This study aimed to understand the perceptions of managers/judges about the public management practices in Forum Affonso Campos, at Campina Grande/PB, using the methodology of exploratory and descriptive research, as well as bibliographical, documental, and interviews with current and former managers of the forum. The basic theoretical foundations of this research was the Historical Evolution of Public Management, the constitutional principle of efficiency and new management practices. Our corpus consists of interviews with the judges who have been officers in the District of Campina Grande and analyzed from the perspective of interpretive methodology. The results show that management practices have not been satisfactorily applied nor are known as they should by public managers of the institution under discussion.

Keywords: Public Management; Management Models; Management Practices.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1 Evolução Histórica Da Gestão Pública	09
2.2 O Princípio Constitucional da Eficiência	13
2.3 Práticas De Gestão	15
2.3.1 Planejamento Estratégico	16
2.3.2 Metas do CNJ	18
2.3.2.1 <i>O Malote Digital</i>	21
2.3.3 Continuidade Administrativa	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 Natureza da Pesquisa	25
3.2 Instrumentos de Coleta	25
4 ANÁLISE DOS DADOS	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

A inexistência de continuidade dos projetos e melhorias das gestões anteriores, pelos novos gestores do Fórum Affonso Campos tem trazido prejuízos à logística da referida instituição, provocando danos à qualidade dos serviços prestados, elevando os gastos, e gerando insatisfação nos servidores.

Diante disso, torna-se importante refletir sobre os modelos de gestão administrativa, a fim de identificar o melhor caminho para alcançar a qualidade, a economicidade e a satisfação geral de servidores e usuários do serviço público.

O modelo de Gestão utilizado no referido Fórum é um misto dos sistemas burocrático e gerencial, carregado dos defeitos e dificuldades que ao longo dos anos ambos os modelos enfrentaram. Assim, é necessário expor estes problemas visando identificar as práticas de gestão que melhor aplicar-se-iam para solucioná-los.

Tendo como norte para a discussão da temática o seguinte questionamento: *Quais os programas e projetos administrativos de gestão adotados no Fórum Affonso Campos?*

A fim de cumprir com este propósito estabelecemos como objetivo geral: compreender a percepção dos gestores/juízes sobre as práticas de gestão pública no Fórum Affonso Campos em Campina Grande/PB, e como objetivos específicos: analisar a estrutura de planejamento do TJPB, visualizando as dificuldades para continuidade dos projetos outrora iniciados, identificar os defeitos e desvantagens do modelo de gestão atualmente utilizado no TJPB, visando apresentar práticas de gestão, tais como: planejamento estratégico, continuidade da gestão pública, metas do CNJ, produtividade e outros; e, ainda, identificar os modelos de gestão privada, que podem ser implementados na gestão do Fórum Affonso Campos.

Assim, o presente estudo busca analisar as práticas de gestão, seus conceitos e princípios. Para isto, utilizaremos a metodologia de pesquisa exploratória e descritiva, utilizando levantamento bibliográfico, documental, e entrevistas com atuais e antigos gestores do Fórum Affonso Campos.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO PÚBLICA

O passar do tempo traz consigo evoluções morais, tecnológicas, sociais, econômicas, etc. A gestão pública não está fora deste rol. No decorrer dos séculos os sistemas e modelos administrativos evoluíram, e para entender os problemas constantes no modelo de gestão atualmente utilizado no Fórum Affonso Campos é necessário conhecer o passado da Administração Pública.

A colonização portuguesa inaugurou a administração pública brasileira adotando o chamado Sistema Patrimonialista de Gestão Pública, utilizado no período entre os anos de 1530 a 1930. Aqui o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder soberano e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real. Além disso, o que é público e o que é privado (pertencente ao rei) confunde-se, neste sistema de governo.

A administração patrimonialista, própria dos estados absolutistas¹ europeus, iniciou sua história no Brasil Colônia, permanecendo nos tempos de Brasil Reino e Brasil Império. O problema desse modelo de gestão centraliza-se na confusão entre a *res publica* e a *res principis*, de modo que a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

Conforme leciona Raymundo Faoro (2001) muitos servidores do imaturo sistema administrativo brasileiro eram distribuídos por vínculo de afeição e troca de favores. Tais cargos eram ocupações de pouco trabalho, muito lucrativo, mas que, em contrapartida, causavam a ineficiência da administração e serviço público.

Tudo se concentrou, no primeiro golpe, em situar o mundo político e administrativo os fugitivos desempregados, colocando-lhes na boca uma teta do Tesouro. Os fidalgos de alta linhagem, os que dispunham de meios próprios de vida, não acompanharam, senão excepcionalmente, o regente. [...] Vinham a seguir a chusma de satélites: mosenhores, desembargadores, legistas, médicos, empregados da casa real, os homens do serviço privado e protegidos de D. João. Eram os vadios parasitas, que continuariam no Rio de Janeiro o ofício exercido em Lisboa: ‘comer à custa do Estado e nada fazer para o bem da nação’. Organizar o império, para o ministério, seria reproduzir a estrutura administrativa portuguesa no Brasil e colocar os desempregados. O eixo da política era o mesmo, secularmente fundido: o

¹Estado Absolutista ou Absolutismo é uma forma de governo autoritária, em que o poder está nas mãos de uma pessoa ou grupo social que têm o poder sobre o estado. É a expressão política do mercantilismo.

reino deveria servir à camada dominante, ao seu desfrute e gozo. Os fidalgos ganharam pensões, acesso aos postos superiores os oficiais da Armada e do Exército, empregos e benefícios os civis e eclesiásticos. [...] A carapaça administrativa, enorme e inútil, [...] não esgotou as atividades da corte. [...] A transmigração superpôs à estrutura social existente a estrutura administrativa do cortesão fugitivo, com os renovamentos das supérfluas velharias de uma sociedade desfibrada, em que a burocracia se tornará o ideal da vadiagem paga. [...] A nobreza burocrática defronta-se aos proprietários territoriais, até então confinados às câmaras, em busca estes de títulos e das graças aristocráticas. A corte está diante de sua maior tarefa, dentro da fluida realidade americana: criar um Estado. (FAORO, 2001, p. 249, 252, 256.)

Ocorre que, o posterior advento da democracia e ascensão do capitalismo provocou uma separação entre o mercado e sociedade civil e o Estado, buscando o controle dos abusos presentes no sistema patrimonialista, de modo que a administração absolutista torna-se inaceitável neste novo momento histórico.

Surge, no período entre 1930 a 1985, a gestão burocrática com bases teóricas defendidas por Max Weber. Esta, por sua vez, é uma estrutura administrativa racionalmente organizada, criada como forma de combater a corrupção em que outrora estava mergulhada a gestão pública, trazendo regras previamente positivadas a serem seguidas, carreiras, profissionalização, impessoalidade, formalismo, padronização, disciplina, etc. Tudo para formação de um bom aparato técnico-administrativo.

Max Weber definiu burocracia como uma organização baseada em regras e procedimentos regulares, onde cada indivíduo possui uma especialidade, responsabilidade e divisão de tarefas.

Dessa forma, o sistema burocrático torna-se mais eficiente em relação ao fim dos abusos que ocorriam no período imperial. Contudo, como todo e qualquer avanço, outros problemas e dificuldades surgiram, o que provocou uma nova busca por sistemas, métodos e meios mais diligentes. A demasiada rigidez com as formalidades, bem como a autorreferência, isto é, a prioridade dada às regras internas, do sistema burocrático provocou uma incapacidade de prestar de modo eficaz os serviços públicos.

Assim, os meios tornaram-se mais importantes do que os fins, este é o enfoque problemático do modelo burocrático. O objetivo dos servidores passa a ser a organização e obediência às regras impostas pelo sistema. Cada qual tem suas tarefas bem definidas, não sendo permitido adentrar na competência de outros. A flexibilidade do sistema patrimonialista não existe mais, e este novo modelo prometia perdurar por muito tempo.

Todavia, na metade do século XX, todo o avanço tecnológico aliado à globalização da economia mundial e a expansão das funções econômicas e sociais do Estado sobressaltaram os problemas do modelo administrativo burocrático. Por conseguinte, um novo sistema administrativo nasce, é o chamado modelo gerencial de gestão pública.

A administração pública gerencial, predominante nas instituições públicas atuais, preocupa-se principalmente com a definição precisa de objetivos a serem alcançados, com a autonomia do administrador para alocar recursos e aplicar medidas e com a cobrança de resultados efetivos.

Logo, observe-se que em muito o modelo gerencial distancia-se do burocrático, nas palavras de Luiz Carlos Bresser Pereira (1996):

[...] a administração pública gerencial [...] parte do pressuposto de que já chegamos em um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, que o burocratismo está condenado, e que é possível desenvolver estratégias administrativas baseada [s] na ampla delegação de autoridade e na cobrança *a posteriori* de resultados. (PEREIRA, 1996, p.33.).

Assim, o modelo gerencial, por buscar maiores resultados/efetividade, demanda cada vez mais capacidade dos que trabalham para alcançá-los, isto é, os meios aplicados têm que ser eficazes para que o objetivo central da administração se cumpra de fato.

Entretanto, esta nova administração não rompe completa e definitivamente com o sistema burocrático, afinal este tem vantagens que mereceram ser preservadas, a exemplo da metodologia rígida para a admissão de pessoal e com isso a grande repulsa à corrupção e ao nepotismo é preservada. O maior avanço que o novo sistema traz consigo é o foco nos resultados, nos fins, e não tão somente nos meios aplicados como outrora ocorria.

Além disso, é neste momento que a Administração Pública reconhece o valor dos cidadãos, preocupando-se com o resultado e a qualidade dos serviços prestados. Com esta afirmação pode-se iniciar a identificação dos defeitos e problemas presentes no modelo gerencial, porquanto apesar de a satisfação dos “clientes” ser o maior objetivo almejado, no plano prático, isto não acontece.

A cada dia, mais cidadãos criticam a Administração Pública, a falta de eficiência decorrente do excesso de desorganização, morosidade e indiferença, no que tange a qualidade dos serviços prestados, têm provocado um número potencial de reclamações em meio aos indivíduos, inclusive entre os próprios servidores públicos.

A causa de tais dificuldades pode ser identificada pela simples análise prática do modelo atual, isto é, os problemas e falhas presentes nos modelos administrativos anteriores (modelo patrimonialista e modelo burocrático), continuam em parte impregnados no atual modelo gerencial.

Dessa forma, os mais novos sempre surgem carregados de características vantajosas e defeitos dos anteriores, o problema, é claro, são os defeitos que claramente acumularam-se no modelo de gestão atual, de modo que o princípio da eficiência é afogado pelo nepotismo, exteriorizado pelos inúmeros ocupantes indicados para cargos comissionados, pela corrupção de funcionários e servidores descompromissados (heranças do modelo patrimonialista), e, ainda, pelas numerosas formalidades que a Administração Pública é obrigada a seguir, o que provoca morosidade e sobrecarga de serviços (heranças do modelo burocrático).

Mas a busca pela melhora do serviço público não esgotou-se no modelo gerencial, tendo em vista que ainda há muito o que melhorar, novas práticas de gestão têm surgido para aperfeiçoar o sistema administrativo gerencial, tais como o planejamento estratégico, a continuidade das ações e projetos administrativos, as metas do CNJ, entre outras que serão expostas a seguir.

2.2 O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA

Em 1998 a Constituição da República Federativa do Brasil foi emendada pela décima nona vez, para acrescentar ao *caput* do art. 37² o Princípio da Eficiência, denominado no Projeto de Emenda Constitucional de “qualidade no serviço prestado”.

Ressalte-se que o referido art. 37 vincula a Administração Pública em sentido lato, isto é, todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), todos os órgãos e agentes destes, bem como toda a administração indireta (Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista), e consequentemente os Poderes da União – Legislativo, Executivo e **Judiciário**.

O Princípio da Eficiência, de forma sucinta, pode ser conceituado como “toda ação administrativa orientada para a concretização material e efetiva da finalidade posta pela lei” (FRANÇA, 2000, p. 168). De forma mais completa MORAES (1999, p. 30) define que:

Princípio da eficiência é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, rimando pela adoção, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social.

Dessa forma, o princípio da eficiência abrange não apenas ações que busquem o cumprimento das ordens legalmente estipuladas à Administração Pública, mas também envolve outros princípios que devem ser seguidos para que de fato se alcance a chamada eficiência do serviço público, tais como a impessoalidade, a transparência, a publicidade, a economicidade, etc.

Evidente que a eficiência possui um núcleo conceitual, que é a busca pela produtividade e economicidade, isto é, a execução de serviços públicos com a presteza necessária à redução de desperdício de dinheiro público (CARVALHO FILHO, 2013).

Ademais, nas palavras de Carvalho Filho (2013, p. 32):

A eficiência não se confunde com a eficácia nem com a efetividade. A eficiência transmite sentido relacionado ao *modo* pelo qual se processa o

²Art. 37. A administração pública direta e indireta dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...].

desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, a conduta dos agentes. Por outro lado, a eficácia tem relação com os *meios e instrumentos* empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a efetividade é voltada para os resultados obtidos com as ações administrativas; sobreleva nesse aspecto a positividade dos objetivos.

Portanto, a real e almejada eficiência administrativa *latu sensu* é a que os melhores modos, meios e resultados andam juntos objetivando o cumprimento do referido princípio constitucional. Para tanto, em colaboração a esta incansável busca, estão as novas práticas de gestão, a seguir abordadas, e que vêm a cada dia ganhando espaço entre os estudiosos da gestão pública, bem como entre os administrativistas.

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO

Como exposto, a perspectiva administrativa gerencial, baseada na otimização dos resultados, veio para substituir uma organização puramente burocrática, fundada no controle, na hierarquia e nos detalhes que compõem uma “boa” gestão.

Consoante leciona Carlos Alberto Bonezi e Luci Leia de Oliveira Pedraça:

A reforma gerencial da administração pública, ao modificar de maneira essencial as formas de controle no interior do aparato estatal, ao se referir sobre a alta burocracia e sobre as instituições públicas, dando ao mesmo tempo maior transparência às decisões administrativas, mostrando-as à sociedade, e não apenas da própria burocracia, pode contribuir para o aumento da responsabilização dos administradores públicos. (BONEZI; PEDRAÇA, 2008, p. 10).

O princípio da eficiência, portanto, passa a ser o alicerce teórico da administração pública, em que o corte de gastos, a seleção dos recursos e a busca de melhorias passam a ser as prioridades.

Não obstante à presença dos defeitos hereditariamente adquiridos ao longo da história, os teóricos e práticos da gestão pública não esgotaram seus estudos visando uma melhora contínua na gestão pública, e, conseqüentemente, uma prestação de serviços públicos mais eficiente.

O fato é que a reforma administrativa que contemporaneamente ocorre pretende aperfeiçoar significativamente a Administração Pública, se, e somente se, os atuais gestores comprometerem-se a aplicar, de forma efetiva, as denominadas práticas de gestão.

As práticas de gestão consistem em programas, projetos, atividades, métodos e técnicas inovadoras, que visam renovar e otimizar o funcionamento dos serviços, bem como promover um trabalho eficaz. Inúmeras são estas práticas, algumas, inclusive, advêm do setor privado. Entre outras, falaremos sobre algumas que pouco ou mal estão sendo utilizadas pelo Fórum Affonso Campos em Campina Grande/PB, a exemplo do planejamento estratégico, das metas do CNJ, da transparência eletrônica, da continuidade das ações e projetos administrativos.

2.3.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é considerado uma prática inovadora de gestão, que vem sendo utilizado a cada dia pelos gestores de órgãos públicos, e não tão somente por estes, mas também por empresas privadas e administradores em geral que preocupam-se com o crescimento econômico, com a globalização, inflação e regulamentação governamental.

Discorrer sobre ‘planejar’, nos leva a uma ideia de determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado, isto é, definir cursos de ação, de rumos, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível. Logo, planejar é decidir antecipadamente, identificado os recursos disponíveis e os custos necessários ao alcance dos objetivos.

Comumente, costuma-se tratar “planejamento estratégico” e “planejamento a longo prazo” como sendo sinônimos. Contudo, é o planejamento a longo prazo que, majoritariamente, ainda é utilizado pela maioria das gestões, apesar de empregar técnicas antiquadas que baseiam-se na observação de situações passadas para projetar o futuro (Marvin BOWER, 1966). Edmund Burke (1797), há muito identificou que planejamento a longo prazo não é satisfatório, porquanto “não é possível planejar o futuro apenas pelo passado”.

Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados. É necessário um plano para se construir uma ponte, pilotar um avião, transplantar um rim, abrir um novo escritório numa outra cidade ou lançar um novo produto. (ALDAY, 2000, p. 12)

Por outro lado, o Planejamento Estratégico é conceituado por Philip Kotler (1975), como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”, ou ainda “O planejamento estratégico é conceituado como processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o resumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.” (FIORESE; PICOLOTTO; PINTO, 2010).

Outrossim, o planejamento estratégico é a sistematização das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las. É o plano que focaliza os elementos estruturais mais importantes da empresa ou entidade e a sua área de atuação, considerando não só o seu ambiente interno, mas, principalmente, o externo para traçar as metas e estratégias. Além

disso, tem sempre como objetivo a eficácia. Esta, por sua vez, consiste em fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos para a organização, ela não está diretamente ligada aos meios ou à forma, mas sim à capacidade de atingir resultados válidos.

Em outras palavras, pode-se dizer que o planejamento estratégico é pertinente à organização do negócio ou serviço, ou seja, ele **não é** um prognóstico do futuro. Dessa forma, a criação de grandes planos, fundamentados em cronogramas e orçamentos minuciosos **não podem** ser chamados de planejamento estratégico.

Portanto, esta nova prática de gestão consubstancia-se na organização do negócio, isto é, planejar aqui não limita-se a pressupor um futuro e meramente traçar metas, mas sim delinear métodos e estratégias de organização a serem aplicadas nas atividades do presente, adequando toda a logística às mudanças que rapidamente interferem em qualquer rotina organizacional, para que haja, no futuro, um reflexo de prosperidade do negócio.

No que tange à aplicabilidade desta nova prática de gestão, utilizada inclusive nas administrações públicas, “[...] adota-se um estilo de administração que cria condições para a emergência de uma organização atenta ao mundo, flexível às mudanças e com senso de oportunidade.” (FIORESE; PICOLOTTO; PINTO, 2010).

Para chegar-se a este ápice de flexibilidade, atenção, e bom senso gerencial, o planejamento estratégico deve seguir quatro princípios, lecionados por CERTO e PETER (1993): 1) Princípio da contribuição aos objetivos; 2) Princípio da precedência do planejamento; 3) Princípio da maior penetração e abrangência; e, 4) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.

No primeiro dos princípios citados, pode-se extrair uma ideia de hierarquização dos objetivos de determinada gestão. Em outras palavras, o projeto estratégico deve procurar alcançar todas as metas traçadas, os maiores deles devem ser priorizados de modo que em consequência os demais também venham a ser efetivados, porquanto sempre deve haver interligação entre os alvos.

O princípio da precedência do planejamento reflete a fase de maior importância do processo administrativo, qual seja, o próprio planejamento. Isto quer dizer que antes da organização, antes do controle, antes da direção ou de qualquer outra função administrativa deve estar presente o planejamento estratégico.

Outrossim, o princípio da maior penetração e abrangência, como o próprio nome induz, consiste no alcance do planejamento em todas as áreas da empresa ou órgão, provocando mudanças em todos os setores. Nenhuma seção pode ficar fora do planejamento.

O quarto e último princípio norteador do planejamento estratégico é a priorização dos seus próprios fins, procurando a maximização dos resultados e a minimização das deficiências.

Por tudo já explicitado, pode-se concluir que, sem dúvida, o planejamento estratégico é uma nova prática de gestão que necessita ser adotada nos inúmeros órgãos e entidades públicas, incluindo-se o Fórum Affonso Campos em Campina Grande/PB, que como se verá adiante detém inúmeros problemas que poderiam ser facilmente resolvidos com este método de gestão.

2.3.2 Metas do CNJ

Meta, de acordo com o dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, significa “1. Poste, marco, cordel ou qualquer outro sinal que indica ou demarca o ponto final das corridas [...]. 4. Alvo, mira, objetivo. [...]. 5. Termo, limite, fim. [...]”.

A *priori*, portanto, pode-se pensar que este tópico deveria estar dentro do tópico anterior, haja vista que, como exposto, o planejamento estratégico deve possuir metas, que por sua vez passam a ser o foco do modelo de gestão mais utilizado atualmente (Sistema gerencial), e são o ponto mais importante do planejamento estratégico, onde os fins passam a ser superiorizados em relação aos meios.

Diversamente, as Metas do CNJ – Conselho Nacional de Justiça – não estão diretamente interligadas com o planejamento estratégico, mas sim consistem em planos, metas e programas que são impostas aos órgãos do Poder Judiciário objetivando melhorias na produção, no atendimento, e conseqüentemente na eficiência da máquina judiciária.

O Conselho Nacional de Justiça é uma instituição pública e, especificamente, é órgão do Poder Judiciário (Art. 92, I-A, CRFB), criado em 31 de dezembro de 2004, sendo efetivamente instalado em 14 de junho de 2005, possui sede em Brasília (art. 92, §1º, CRFB) e atua em todo o território nacional. A elaboração de Metas a serem cumpridas pelo poder judiciário é uma das funções do CNJ.

In verbis, a previsão constitucional sobre o Conselho Nacional de Justiça, atente-se para o §4º, no qual contém as competências deste órgão:

Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução, sendo:

I - o Presidente do Supremo Tribunal Federal;

II - um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, indicado pelo respectivo tribunal;

III - um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, indicado pelo respectivo tribunal;

IV - um desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo Supremo Tribunal Federal;

V - um juiz estadual, indicado pelo Supremo Tribunal Federal;

VI - um juiz de Tribunal Regional Federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça;

VII - um juiz federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça;

VIII - um juiz de Tribunal Regional do Trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho;

IX - um juiz do trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho;

X - um membro do Ministério Público da União, indicado pelo Procurador-Geral da República;

XI - um membro do Ministério Público estadual, escolhido pelo Procurador-Geral da República dentre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual;

XII - dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil;

XIII - dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal.

§ 1º O Conselho será presidido pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal e, nas suas ausências e impedimentos, pelo Vice-Presidente do Supremo Tribunal Federal.

§ 2º Os demais membros do Conselho serão nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal.

§ 3º Não efetuadas, no prazo legal, as indicações previstas neste artigo, caberá a escolha ao Supremo Tribunal Federal.

§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:

I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União;

III - receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por

delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

IV - representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade;

V - rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano;

VI - elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;

VII - elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

§ 5º [...]

§ 6º Junto ao Conselho funcionarão o Procurador-Geral da República e o Presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 7º A União, inclusive no Distrito Federal e nos Territórios, criará ouvidorias de justiça, competentes para receber reclamações e denúncias de qualquer interessado contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, ou contra seus serviços auxiliares, representando diretamente ao Conselho Nacional de Justiça.

Outrossim, cabe ao CNJ “zelar pela observância do art. 37³” da Constituição Federal, assim como pela “autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura”. Para cumprir estes deveres constitucionais poderá o Conselho “expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências”, é dentro destes meios que estão as Metas do CNJ que contribuem para o exercício das competências desta instituição pública.

Ademais, as Metas do CNJ podem ser consideradas como uma nova prática de gestão, porquanto é uma técnica inovadora que maximiza a importância de alcançar os objetivos, e não apenas isto, mas também contribuí para a efetivação dos fins que deveriam ser obtidos pelo Poder Judiciário.

Paulo Luiz Schmidt (2013) leciona que para as Metas produzirem real avanço quantitativo e qualitativo sua formulação deve basear-se em quatro pilares. O primeiro deles é o exame das condições de trabalho do órgão ou unidade administrativa da qual será exigida a

³“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]”.

meta, devendo-se observar os meios materiais, humanos e tecnológicos de que possui. Afinal, de nada serviria impor um alvo imponente, contudo impossível de ser alcançado.

O segundo pilar chama-se: serviço com qualidade. Números sempre são valorizados, principalmente porque são facilmente visualizados, entretanto “é preciso que as metas se afastem da aferição meramente quantitativa do número de processos ajuizados e julgados e passem a considerar os efeitos da atuação do Poder Judiciário na sociedade” (SCHMIDT, 2013).

Além disso, metas eficazes devem ter enfoque institucional, coletivo, colaborativo, este é o terceiro pilar. O trabalho feito em equipe sem dúvidas é mais eficiente e produzirá bons resultados. As metas nunca devem ter enfoque individual, gerando competitividade e afastando as soluções conjuntas, não é este seu objetivo. Logo, o foco das metas, também, é gerar entrosamento e comunhão entre os servidores para que juntos pratiquem uma mesma tarefa ou ação, a fim de alcançar um mesmo objetivo.

O quarto pilar para a elaboração das metas é a observação das condições de saúde física e mental dos trabalhadores, esta reflete diretamente na produtividade e, principalmente, na qualidade dos serviços. A saúde do trabalhador é direito constitucionalmente assegurado que diante de um balanceamento ou ponderação, com toda certeza, se sobreporia aos princípios da celeridade e eficiência. Dessa forma, não é razoável exigir o cumprimento de metas, impondo uma maior carga de pressão a servidores que já enfrentam elevados níveis de stress ocupacional, sem primeiramente estabelecer métodos de controle e tratamento à saúde física e mental.

Destarte, as Metas do CNJ são pontuais e visam sanar problemas para o bom funcionamento da máquina jurídica e garantir uma melhor prestação dos serviços, logo, seguidas as diretrizes acima expostas, pode-se considerar que as Metas do Conselho Nacional de Justiça são uma boa prática de gestão, que colabora para o aperfeiçoamento do serviço público jurídico.

2.3.2.1 O Malote Digital

Uma Meta do CNJ imposta ao poder judiciário que trouxe grandes avanços à qualidade e produtividade dos serviços foi o malote digital. O Conselho Nacional de Justiça, mediante resolução nº 100/2009, determinou a implantação deste sistema em todo o Poder Judiciário. No Estado da Paraíba, o respectivo Tribunal de Justiça recomendou a sua

utilização por meio da resolução nº 09/2011, aprovada pelo Pleno e publicada no Diário da Justiça de 12 de março de 2011.

O malote digital se trata de um sistema desenvolvido com a finalidade de realizar o envio de correspondências, ofícios, informações processuais, cartas precatórias e demais comunicações de mero expediente entre os órgãos do Poder Judiciário. Para isso, utiliza-se a rede mundial de computadores, isto é, o meio eletrônico, em contrapartida aos métodos físicos hoje existentes.

A celeridade processual tem sido objeto de muitas discussões entre os acadêmicos e operadores do direito e da administração, mormente após a Emenda Constitucional nº 45/2004 que a elevou à categoria de direito fundamental, incluindo-o no rol do art. 5º da Constituição da República Federativa do Brasil, mais precisamente no inciso LXXVIII⁴.

A meta do CNJ referente ao malote digital, sem dúvidas, uma nova prática de gestão, que trouxe resultados reais de celeridade processual, reduzindo consideravelmente o tempo gasto entre o envio e recebimento de correspondências, melhorando, assim, a prestação do serviço jurisdicional.

2.3.3 Continuidade Administrativa

Para chegar-se a conclusão de que a continuidade administrativa é uma boa e nova prática de gestão, assim como o planejamento estratégico e as metas do CNJ, é necessário, primeiramente, discorrer sobre a descontinuidade administrativa.

Para Spink (2001):

“descontinuidade administrativa é uma **expressão com duplo sentido**, derivada de palavras de uso diário, mas sem a característica mais aprofundada de uma noção ou um conceito, muito menos uma teoria. De um lado se refere a um aspecto perfeitamente normal de qualquer modelo de governo democrático [...]”. (grifei)

Neste primeiro sentido a descontinuidade administrativa caracteriza-se pela mudança de gestores públicos de tempos em tempos. Como se sabe, no nosso modelo de gestão

⁴Art. 5º, LXXVIII: “A todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.”.

político, a cada quatro anos ocorrerem eleições, e assim, “visto por essa perspectiva, a descontinuidade administrativa seria considerada normal e necessária, uma expressão descritiva utilizando palavras de uso comum para se referir ao processo de mudança dentro de um modelo de governo democrático.” (SPINK, 2001).

O próprio Poder Judiciário adota a descontinuidade administrativa no sentido acima exposto, de modo que a cada dois anos há mudança no quadro de gestores. Contudo, não é este o sentido de descontinuidade administrativa enfoque deste trabalho. Ainda nas palavras de Spink (2001):

O segundo uso da expressão já adquire uma tonalidade mais problemática. [...] Descontinuidade é vista como uma marca distintiva, separada e sem nenhuma obrigação de continuidade. **A troca de governo, ou de gestor, é vista como um momento em que naturalmente tudo vai mudar, e atividades e programas serão rompidos,** independentemente de política pública, partido ou sua efetividade anterior. Nas entrelinhas desse uso da expressão, o pressuposto é que o novo é novo e o anterior é passado; para o novo se estabelecer é necessário ignorar o anterior; o passado já passou. Consequentemente o novo se concebe virando a página para começar com uma página em branco; os demais esperam para ver as novas direções – aceitando a autoridade máxima do novo mandatário. [...]. (grifei)

Verifica-se que este segundo sentido para a expressão “descontinuidade administrativa” não reflete algo bom, porquanto configura o rompimento de atividades e programas, iniciadas por determinada gestão, quando da troca de governos e autoridades políticas. Ressalte-se que este fato estende-se à administração indireta, e especificamente, ao Poder Judiciário.

A descontinuidade administrativa, portanto, gera um rompimento nas atividades já existentes, o que causa diversas lesões à logística da empresa ou entidade, como por exemplo: prejuízos financeiros, haja vista que os gastos com um projeto iniciado em determinada gestão, o qual é abandonado pela gestão subsequente, fará com que aquela alocação de recurso torne-se inútil; sentimento de frustração nos servidores, que criam expectativas e ânimo quando iniciados novos projetos nos locais onde trabalham; e, estagnação do serviço prestado, isto é, o projeto iniciado por um gestor visando maior produtividade ou uma melhor qualidade dos serviços, que é paralisado pelo gestor subsequente, atrapalha a evolução administrativa do órgão.

Dessa forma, pode-se dizer que o problema da descontinuidade administrativa é reflexo do que nossa sociedade e nossos gestores entendem como o que é público. Como se sabe é comum considerar-se como público aquilo que é de ninguém, ou ainda, aquilo que é do

governo. Por conseguinte, a coisa pública não é gerida como deveria ser, com zelo, cautela, compromisso, continuidade, estratégia, eficiência, etc.

Por derradeiro, claro está o porquê de a continuidade administrativa ser uma boa e nova prática de gestão, porquanto, promove segurança e evolução na qualidade da logística dos órgãos jurisdicionais e de quaisquer outros que à apliquem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza Da Pesquisa

A presente pesquisa consiste em um estudo exploratório e descritivo, de caráter interpretativo e analítico, cujo objeto de estudo não tende à quantificação. Este tipo de pesquisa não se limita à descrição de dados, o que constitui apenas uma etapa do processo, mas procura, sobretudo, entendê-los, explicá-los e mostrar o que e como significam (DUARTE, 2002), bem como busca o estudo teórico, a partir de pesquisas documentais e bibliográficas, das novas práticas de gestão aplicáveis ao cotidiano prático do Fórum Affonso Campos em Campina Grande/PB.

No interregno entre os meses de janeiro e fevereiro do ano de 2014, realizou-se uma pesquisa junto a quatro juízes de Direito que figuraram como diretores do Fórum Affonso Campos em Campina Grande/PB, bem como junto ao atual gerente do referido Fórum, o qual figura neste cargo a mais de 10 anos, objetivando conhecer detalhes das dificuldades, defeitos, privilégios e práticas de gestão do modelo de gestão pública utilizado neste Fórum.

Para observação e análise dos dados coletados, utilizamos a indução, método característico da metodologia interpretativa, pois partimos das observações particulares no âmbito administrativo do Fórum Affonso Campos com vistas ao desenvolvimento de possíveis conclusões a partir dos dados coletados na pesquisa de campo e nas pesquisas bibliográficas e documentais.

3.2 Instrumento De Coleta

Como exposto, a pesquisa de campo foi realizada no interregno entre os meses de janeiro e fevereiro de 2014, utilizando de entrevistas junto à juízes que já foram diretores no Fórum Affonso Campos, comarca de Campina Grande/PB. A partir das respostas, investigou-se como o princípio da eficiência e as práticas de gestão têm sido aplicados no decorrer das gestões no referido Fórum.

O questionário utilizando nas entrevistas consistiu em sete quesitos direcionados, entre outros itens, à conceitos pessoais de gestão, problemas enfrentados durante a administração e soluções encontradas, além da aplicação de práticas de gestão, objeto deste trabalho, foram eles:

1. Em que consiste uma boa gestão para o senhor (a)?
2. Quais as maiores dificuldades o senhor (a) encontrou ao assumir a gerência do Fórum Affonso Campos? Pode citar pelo menos três?
3. Quais as soluções o senhor (a) aplicou aos problemas?
4. Que melhorias o senhor (a) acredita que trouxe ao Fórum Affonso Campos no tempo em que atuou como administrador?
5. Fale sobre o modelo de gestão adotado no Fórum.
6. Comente sobre os novos modelos de gestão adotados na gestão pública.
7. Como você vê os novos modelos de gestão na gestão pública e a adoção desses modelos no Fórum?

Além disso, todos os gestores⁵ entrevistados tiveram as suas identidades preservadas, sendo mencionados, na transcrição dos textos e neste trabalho, por letras de A a E.

Dessa forma, na análise das respostas levou-se em consideração, além do aspecto ético, a preocupação básica do estudo no sentido de verificar, segundo a visão dos gestores, os principais problemas detectados na vivência prática administrativa, bem como as soluções aplicadas e as principais novas práticas de gestão aplicadas, independentemente do ponto de vista da pesquisadora.

⁵Registramos nosso agradecimento aos gestores do Fórum Affonso Campos que se dispuseram a participar dessa pesquisa a qual certamente trará grande contribuição aos acadêmicos e gestores administrativistas: Dr. Agnelo Oliveira; Dr. Antônio Reginaldo Nunes; Dra. Ana Cristina Penazzi; Dr. Inácio Jairo Queiroz de Albuquerque; Dr. Rui Jander Teixeira da Rocha.

4 ANÁLISE DE DADOS

Essa sessão trata-se da interpretação dos dados coletados, por meio do roteiro de entrevista com os antigos e atuais gestores do Fórum Affonso Campos em Campina Grande/PB. Ao longo das entrevistas as únicas dificuldades encontradas foram as de conciliar os horários disponíveis na agenda de alguns gestores, momentos em que a entrevista foi remarçada mais de uma vez até ser concretizada, e, ainda, a recusa de alguns em fazer a entrevista oralmente preferindo responder as perguntas por escrito. Ademais, este capítulo compreende um bloco de sete questões, as quais serão analisadas separada e pormenorizadamente para uma melhor compreensão.

A primeira questão do roteiro da entrevista procurava saber, em linhas gerais, o que os antigos e atuais gestores entendiam e como conceituavam uma boa gestão. E conforme depreende-se das respostas a boa gestão é entendida de forma diversas entre eles, conforme quadro 1.

Como será a seguir exposto, alguns gestores aproximaram-se, em suas respostas, ao conceito de gestão de TEIXEIRA (2005, p. 3), segundo o qual: “como um processo de se conseguir obter resultados (bens e serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns”. Bem como uniram o referido conceito à sua percepção pessoal de qualidade.

Nesta perspectiva, para o gestor “A” uma boa gestão:

Consiste na participação de uma equipe formada de maneira tal que os mesmos falem a mesma língua, e que tenham metas a cumprir, e que essas metas possam ser colocadas em prática diariamente no sentido de que se dê uma boa engrenagem no funcionamento daquela instituição.

Semelhantemente o gestor “E” aduziu que “[...] a boa gestão é quando se consegue fazer funcionar a máquina pública de forma a que todos os servidores trabalhem com interesse e que a coletividade seja bem atendida.”

Observe-se que os gestores conseguem descrever o modelo de gestão, em tese, mais avançado, qual seja, o modelo gerencial, que une a cooperação entre os prestadores de serviços (“equipe [...] que os mesmos falem a mesma língua”; “máquina pública”) com uma rotina organizacional (“uma boa engrenagem no funcionamento daquela instituição”;

“trabalhem com interesse”), objetivando, conforme afirmou o gestor D “que as coisas funcionem com presteza e eficiência”.

Quatro 1 – Conceito de Boa Gestão		
Entrevistados	DEPOIMENTO	CATEGORIA DE ANÁLISE
A	...equipe formada de maneira tal que... tenham metas a cumprir... de modo que se dê uma boa engrenagem no funcionamento da instituição.	- Trabalho em equipe - Rotina organizacional - Objetivos comuns (Entrevistados A, B, D e E) Aproximaram-se ao conceito de Gestão de Teixeira(2005). (Entrevistados A,B,D, e E)
B	Consiste em mão de obra especializada e trabalhar com vista a redução de despesas.	
C	...conciliar os interesses da gestão, quanto o do público e dos servidores.	
D consiste em fazer com que as coisas funcionem com presteza e eficiência... devendo ser eliminado de vez o trabalho contraproducente.	
Eé quando se consegue fazer funcionar a máquina pública de forma a que todos os servidores trabalhem com interesse e a coletividade seja bem atendida.	

A segunda e terceira questões do roteiro de entrevista buscavam saber quais as maiores dificuldades os gestores depararam-se ao assumir a gerência do Fórum Affonso Campos e quais as soluções aplicadas por eles. E, conforme pode ser observado nos depoimentos dos entrevistados, quadro 2 e 3, foi quase que unânime a afirmação de que as maiores dificuldades eram a deficiência no quadro de servidores e a falta de verba ou restrição de verba para melhorar as instalações e o atendimento ao público, portanto estes problemas foram comuns em todos os períodos de gestão analisados.

Outras dificuldades citadas foram, cada uma em gestão específica: ausência de estrutura organizacional administrativa-hierárquica, falta de autonomia administrativa do cargo de diretor; estrutura predial comprometida; e, morosidade das licitações.

No que tange as soluções, para o problema da ausência de verba imediata, isto é, reserva de verba, já que de acordo com o gestor “A”, “D”, “E”, toda verba é previamente solicitada motivadamente e repassada pelo Tribunal de Justiça, de modo que surgindo problemas emergenciais foi necessário firmar parcerias com o comércio local para o fornecimento do serviço necessário e pagamento futuro, esta foi a solução aplicada pelo gestor “A”.

O gestor “E” foi o que melhor aplicou soluções, senão vejamos:

A falta de verba específica foi solucionada posteriormente com a criação de um fundo específico para ser utilizado pelos Diretores do Fórum, com a devida prestação de contas.

A falta de autonomia do cargo foi resolvida em conversa com o Presidente do TJ, na época, o qual foi sensível a necessidade de mais autonomia para a decisão para quem ocupa o cargo, e procurou desburocratizar o atendimento das reivindicações do Diretor, para o Fórum Affonso Campos, tanto que, com a mudança de Presidente, não existindo a mesma sensibilidade, pedi para deixar o cargo.

Para a falta de motivação e conhecimentos específicos, criei cursos de capacitação e motivação ministrados por juízes e servidores mais experientes, do próprio Fórum, e durante o expediente, que foi uma boa oportunidade para melhorar os conhecimentos, tirar dúvidas e se motivar.

Os demais gestores, “B”, “C” e “D”, tiveram dificuldade em expressar-se no quesito que trata das soluções aplicadas aos problemas encontrados.

Quatro 2 – Maiores dificuldades encontradas		
Entrevistados	DEPOIMENTO	CATEGORIA DE ANÁLISE
A	A falta de estrutura administrativa, ... não existia cargos de chefias que pudessem dirimir determinados setores.	. Deficiência no quadro de servidores (entrevistados A, B, D e E).
B	A estrutura física do prédio comprometida...e como as coisas do serviços público dependem sempre de licitações, dificultou a resolução,... número de pessoal reduzido causando problemas..	. Falta de verba ou restrição de verba (entrevistados A,B,C,D, e E).
C	A maior dificuldade é o financeiro, a verba que é restrita....a procura pela justiça cresceu e o Poder Judiciário não acompanhou esse crescimento....	. Estrutura predial comprometida.
D deficiência de servidores nos setores da administração....falta de recursos financeiros imediatos para resolver problemas emergenciais...dependendo sempre de licitações...	. Falta de autonomia administrativa do cargo de Diretor
E falta de uma verba específica para a Diretoria resolver pequenos problemas e estrutura...., dependendo sempre de licitações realizadas pelo TJ.... falta de autonomia administrativa do cargo de direção....falta de motivação dos servidores....	. Morosidade das licitações. (Entrevistado D e E)

Quatro 3 – Soluções Aplicadas aos problemas		
Entrevistados	DEPOIMENTO	CATEGORIA DE ANÁLISE
A	...foram escolhidas pessoas competentes para ocuparem essas chefias e reuniões com diversos setores privados.....para fornecerem os serviços e esperarem para pagamento futuro.	Parceria com o comércio local (Entrevistado A) - Criação de um fundo específico de verba. - Conversa com o Presidente do TJ/PB. - Curso de Capacitação e motivação para os servidores. (Entrevistados D)
B	...junto com o TJ/PB e a setores da sociedade de CG, para buscar uma solução num espaço de tempo mais curto, gestão é de apenas dois anos.....	
C	A solução seria aumentar a verba para que o Poder Judiciário pudesse suprir esse déficit....., ampliar o número de servidores, juízes e de varas.....	
D foi a motivação da equipe de apoio administrativo e cartorária.....e melhorias no prédio em geral.	
E a falta de verba específica foi solucionada com a criação de um fundo específico para ser utilizado pelos Diretores do Fórum, com a devida prestação de contas. A falta de autonomia foi resolvida em conversa com o Presidente do TJ/PB.....que procurou desburocratizar.....para a falta de motivação dos servidores foi criado cursos de capacitação de motivação, durante o expediente....	

A quarta questão do roteiro de entrevista tinha por objetivo uma autoavaliação de cada gestor, referente aos benefícios que acreditam que trouxeram à Administração do Fórum Affonso Campos no tempo em que atuaram como administradores, conforme quadro 4.

O gestor “B” considerou que soube aproveitar a mão de obra do próprio Poder Judiciário alocando servidores para funções gratificadas, dispensando, portanto, a contratação precária de pessoas para cargos em comissão.

O gestor “D”, por sua vez, acredita que trouxe “a motivação da equipe de apoio administrativo e cartorária”. O gestor “E” relatou que em sua gestão houve melhorias na estrutura e conforto do ambiente do Fórum, a exemplo da colocação de cadeiras para espera, aumento de vagas no estacionamento, instalação de computadores na sala dos oficiais de justiça, etc.

Os gestores “A” e “C” não responderam de forma coerente, aduzindo sobre projetos para o futuro, ou que não foram colocados em prática, ou, ainda, colocados em prática por terceiros.

Quatro 4 – Benefícios implementados durante a gestão		
Entrevistados	DEPOIMENTO	CATEGORIA DE ANÁLISE
A	Muitos objetivos foram alcançados porém a gente muitas vezes vê determinado projeto que não são colocados em prática.	Valorização do servidor (Entrevistados B e D) Atendimento ao público (Entrevistados C e D) Estrutura e conforto do ambiente do Fórum. (Entrevistado E)
B	...proveitei a mão de obra do próprio poder judiciário.....para ocuparem cargos em comissão....e essas pessoas trabalharam com uma dedicação melhor.	
Cfoi priorizado o atendimento ao público, procurando orientar o servidor para atender bem....	
D foi a motivação da equipe de apoio administrativo e cartorária....	
E trouxe melhorias tais como, a colocação de cadeiras para espera de atendimento, aumento das vagas para estacionamento e instalação de computadores na sala dos oficiais de Justiça.	

A quinta questão do roteiro de entrevista buscava saber qual o modelo de gestão adotado no Fórum, bem como qual a percepção crítica dos gestores em relação ao modelo seguido, conforme quadro 5.

Outrora foi explanado neste trabalho que historicamente os modelos/sistemas de gestão avançaram, sendo o primeiro denominado Sistema Patrimonialista de Gestão Pública, o segundo Sistema burocrático, e, o mais atual Sistema Gerencial. Dessa forma, o quesito buscava iniciar a verificação de conhecimentos básicos de gestão dos entrevistados.

Nenhum dos gestores entrevistados demonstrou conhecimentos teóricos acerca dos modelos de gestão e suas características, abordados na parte teórica deste trabalho, contudo pelas palavras do gestor “D” pode-se extrair que o sistema de gestão que rege a administração do Fórum Affonso Campos é o Gerencial, observe-se:

O modelo de gestão adotado foi o **participativo com organização e planejamento**, em que as chefias mantinham contatos diários e com liberdade de decisão, trazendo tão somente as questões de alta relevância, e cujo lema se resumia em cumprir com **rapidez e qualidade as atribuições judiciárias**, evitando-se, ao máximo, reclamações. [grifei]

Observa-se que as características citadas de ‘gestão participativa’, ‘organização’, ‘planejamento’, ‘rapidez’ e ‘qualidade’ traduzem-se no Sistema Gerencial de Gestão, apesar de não ter sido explicitamente citado pelo entrevistado. Os gestores “A” e “B” também aproximaram-se de atributos do modelo em comento, tais como a gestão por tempo

determinado e a busca pela efetividade e maior produtividade através de incentivos e estímulos aos que compõem o quadro de trabalhadores.

Os demais gestores não responderam de forma coerente, isto é, respondendo com assuntos diversos do que pretendia o quesito, ou aduzindo que não tem conhecimento com detalhes da gestão que está sendo adotada no Fórum.

Quatro 5 – Modelo de Gestão adotado no Fórum Affonso Campos		
Entrevistados	DEPOIMENTO	CATEGORIA DE ANÁLISE
A	Apesar do pouco pessoal de apoio.....a gente vem introduzindo aos poucos o nosso método de administrar, eu me preocupo bastante pelo fato da gestão ser de apenas dois anos...	Falta de conhecimento teórico (Entrevistados A, B, C, D e E). . Gestão participativa . Com organização e planejamento . Rapidez e qualidade (Entrevistado D)
B	O modelo foi o do TJ/PB.....o modelo era que houvesse uma maior produtividade com incentivo para Juízes e servidores.....	
C	A gente procurou voltar um olhar para a área social, a gente sabe que existe varas como a vara da violência doméstica.....	
Dfoi o modelo de gestão participativo com organização e planejamento em que as chefias mantinham contato diário com a Direção.....cujo lema se resumia em cumprir com rapidez e qualidade as atribuições judiciais.....	
E	Atualmente, como estou muito atarefado, não tenho conhecimento com detalhes da gestão que está sendo adotada, sabendo apenas que pequenos problemas de estrutura.....	

A sexta questão do roteiro de entrevista pretendia saber se os gestores detêm conhecimentos básicos sobre os novos modelos de gestão adotados na gestão pública, isto é, as novas práticas de gestão adotadas pela administração pública, conforme quadro 6. Mais uma vez, os entrevistados demonstraram-se carentes de conhecimentos acerca das novas práticas de gestão, limitando-se a responder o quesito com meros comentários sobre administração descentralizada, repartição de competências, efetividade na prestação dos serviços, razoável duração do processo, deficiência da gestão e métodos de identificação de problemas.

Alguns dos pontos acima citados, de fato, podem ser relacionados com novas práticas de gestão, a exemplo do planejamento estratégico, abordado no tópico 2.3.1 deste trabalho, que também pode caracterizar-se pela organização descentralizada através de repartição de competências. Contudo, no geral, o sexto item não foi respondido a contento.

Quatro 6 – Novos modelos de gestão pública		
Entrevistados	DEPOIMENTO	CATEGORIA DE ANÁLISE
Aeu admiro muito é o do governo do Estado, ele tem se preocupado em dá soberania ao governo cobrando das secretarias no sentido de prestar contas....	Carência de conhecimento teórico (Entrevistados A, B, C, D e E) Há deficiência dos gestores e falta de compromisso. (Entrevistado D)
Bera a comunicação direta com reuniões que faziam com nós pudéssemos conhecer melhor do problema com aquela pessoa.....	
Cantigamente o poder era visto como um poder que não interagia com o público, mas isso está mudando o Juiz Gestor tem que interagir.....	
D desconheço um modelo de gestão eficiente na coisa pública. E tudo se deve pela deficiência dos gestores, que na maioria das vezes carecem de conhecimentos e experiência de gestão, além de descompromissados.	
E	No Judiciário, a gestão tem que se voltar para garantir a todos, o direito a uma razoável duração do processo, e isso implica em descentralização de atividades, devendo se fazer delegações para outras autoridades para solução de problemas.	

A sétima e última questão procurava saber a opinião pessoal do gestor quanto à adoção dos novos modelos de gestão, isto é, das novas práticas de gestão, no Fórum Affonso Campos, conforme quadro 7. De modo geral nenhum dos gestores entrevistados demonstrou domínio acerca das novas práticas de gestão pública, o gestor “C”, por exemplo, não respondeu o quesito de forma coerente, limitando-se a aduzir que o Fórum precisa evoluir para dar melhor acesso ao público, este fato é incontestável, porquanto sempre, em qualquer Administração, haverá algo a melhorar, contudo não foi este o objeto da pergunta formulada.

O gestor “E”, da mesma forma, não respondeu coerentemente, somente justificando a dificuldade de não adoção de ‘gestões diferenciadas’ justificada pela reduzida autonomia administrativa que detém a função de direção do Fórum Affonso Campos, sempre limitado pelo Tribunal de Justiça.

Semelhantemente, o gestor “A” não demonstrou conhecimento sobre as novas práticas de gestão e sua adoção no Fórum, respondendo o quesito apenas com o reconhecimento da necessidade de melhora na administração do referido Fórum, no que tange a autonomia financeira e administrativa em relação ao Tribunal de Justiça, bem como no tempo em que cada gestor exerce o mandato de direção.

O gestor “B”, por sua vez, identificou a necessidade de aplicação da Continuidade Administrativa, que é uma nova prática de gestão, conforme abordado no tópico 2.3.3 deste

trabalho, haja vista que a descontinuidade administrativa é um problema que a muito assola a gestão do Fórum Affonso Campos, *verbis*:

[...] há um problema muito sério que é a descontinuidade dos projetos, e isso tem dificultado muito o bom andamento dos trabalhos no judiciário. A gestão no judiciário é de apenas dois anos e sempre que alguém constrói o outro que vem, entende o contrário, e, passa a desmanchar. Nessa proporção tem feito que haja um entravamento da máquina judiciária, [...], há sempre uma alteração no sistema de informática, há sempre uma alteração na forma como os juízes e servidores vão agir diante do dia a dia forense, então esses gestores que adotam um determinado critério para a sua gestão e não dão continuidade ao que o colega anterior iniciou tem gerado sérios transtornos para o dia a dia do poder judiciário local, é necessário que um dê continuidade ao outro.

Por fim, o gestor “D” apenas cita a necessidade de implantação da política de gestão participativa, quem, sem dúvida, também é uma nova prática de gestão pública⁶, a qual consiste no conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos colaboradores/trabalhadores/administrados/servidores na tomada de decisão.

Ademais, o gestor “D”, apesar de não ser objeto do sétimo quesito, identifica um problema que com toda certeza existe no Fórum Affonso Campos e que, sem dúvida, é objeto de nossas conclusões, é ele: “a deficiência do gestor que na maioria das vezes são pinçados sem conhecimentos técnicos e práticos de gestão pública, agravado pela falta de comprometimento e iniciativa”. Ou seja, a falta de capacitação dos gestores em guiar a administração pública retarda diariamente os objetivos de melhora da administração do referido Fórum.

⁶Ressalte-se que as novas práticas de gestão abordadas no referencial teórico deste trabalho são meramente exemplificativas.

Quatro 7 – Implementação das novas práticas de gestão no Fórum Affonso Campos		
Entrevistados	DEPOIMENTO	CATEGORIA DE ANÁLISE
A	A gente tem tudo para engrenar, agora é lógico que depende muito de uma esfera superior, se a gente pudesse ter uma verba própria e uma autonomia administrativa....	<p>Carência de conhecimento teórico (Entrevistados A, B, C, D e E)</p> <p>Há deficiência dos gestores e falta de compromisso. (Entrevistado D)</p>
B	Tem situações que geram dificuldades, há um problema muito sério que é a descontinuidade administrativa. A gestão no Judiciário é de apenas dois anos e sempre que alguém constrói o outro que vem entende o contrário e passa a desmanchar.....é necessário que um dê continuidade ao outro.	
C	Aqui no Fórum, a gente precisa evoluir para dar um melhor acesso ao público, principalmente ao público carente.	
D	No meu entendimento.....comprometem a gestão pública, desde a inexistência de um modelo padrão a ser seguido, como a deficiência do gestor que na maioria das vezes são pinçados sem conhecimento técnico e prático de gestão pública...	
E	No Fórum local, não é fácil a implementação de uma gestão diferenciada, porque o gestor está restrito nas suas deliberações.....dependendo sempre do TJ/PB.	

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos depoimentos dos gestores entrevistados, chega-se ao entendimento de que as práticas de gestão não têm sido aplicadas como deveriam, tampouco são conhecidas como deveriam pelos gestores públicos.

De fato, os estudos têm avançado no que tange às melhorias nas formas de administrar e novas técnicas têm sido idealizadas como meios para se alcançar a tão sonhada eficiência e efetividade da Administração Pública, não obstante inegável é que muitas vezes a teoria vem sendo aplicada na prática administrativa, como por exemplo as metas do CNJ, comentadas no tópico 2.3.2 deste trabalho, motivo pelo qual a qualidade dos serviços públicos têm progredido.

Contudo, verifica-se que o avanço da qualidade administrativa tem sofrido retardos pela má gestão feita pelos indivíduos, isto é, a base teórica e a ideologia estratégica de gestão têm avançado e oferecem subsídios aos gestores para promoverem esta qualidade, todavia, estes, por falta de capacitação técnica aplicam métodos antiquados de gestão e alocam mal os recursos de que dispõem.

Consoante abordando no início deste trabalho, assim como conforme leciona SOUZA (2002, p. 84), “o modelo de gestão denominado administração gerencial, [...], requer um corpo de funcionários altamente profissionalizados com competências adequadas para atender as demandas da administração pública contemporânea.”

Dessa forma, una-se a constatação de que os gestores do Fórum Affonso Campos em Campina Grande/PB não têm sido capacitados como deveriam para exercer o cargo de direção à grande importância que os serviços públicos detém, mormente o serviço jurisdicional, que se chegará a uma realidade preocupante para um Estado que é obrigado a prestar serviços com fulcro no princípio da eficiência e para uma sociedade que têm o direito constitucional a usufruir de forma agradável tais serviços.

Sem dúvidas, a nova administração pública que a cada dia evolui, necessita de meios adequados para alcançar os novos objetivos que se insurgem constantemente, devendo ser o gestor responsável pelo conhecimento e implantação de novas práticas de gestão, capacitando-se em cursos e aulas sobre gestão pública, para que assim tenha domínio teórico e prático das funções exercidas.

Ressalte-se, por fim, que consoante ensina SOUZA (2002) o perfil ideal de um bom gestor abrange, entre outras, as qualidades de: iniciativa (introduzir o novo), responsabilidade,

capacidade de apreender situações novas avaliando e enfrentando-as, inteligência prática, possuir conhecimentos e buscar sempre atualizar-se, bom senso, capacidade técnica para traçar estratégias e planos, liderança e habilidades interpessoais.

Acredita-se que com a busca e adoção destas qualidades haverá a minimização das ocorrências registradas ao longo da pesquisa, assim como proporcionará um funcionamento mais adequado da gestão do Fórum Affonso Campos de Campina Grande/PB, trazendo, dessa forma, maior eficiência, harmonia, qualidade e satisfação nos trabalhos diários e serviço prestado.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento estratégico dentro do Conceito de administração Estratégica. Ver. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná. 2008. 42 p. Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina, Londrina. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf>. Acesso em: 29. Jan. 2014.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento de implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. Cadernos de pesquisa: São Paulo, 2002.
- FAORO, Raymundo. Os Donos do Poder: Formação do patronato brasileiro. 3. Ed. São Paulo: Globo, 2001.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1910-1989. Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. Totalmente revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FIGLIARELLI, Valdete; PICCOLOTTO, Lidiani; PINTO, Dalila da Silveira. As estratégias e o desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial. EPEAD – XIV Encontro Paranaense de Estudantes de Administração, 2010. Ampére/PR. Disponível em: <<http://www.famper.com.br/epead2010/download/artigos/As-estratagias-desenvolvimento-planejamento-estrategico.pdf>>. Acesso em: 13 de Abril de 2014.
- FRANÇA, Vladimir da Rocha. *Eficiência administrativa*. In: Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro : Renovar, n. 220, abr./jul. 2000.
- MORAES, Alexandre de. *Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98*. 3. ed., São Paulo : Atlas, 1999.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reforma Do Estado e Administração Pública Gerencial. 4. Ed. Brasília: FGV., 1996.
- SCHMIDT, Paulo Luiz. Metas do CNJ Devem Garantir Melhor Prestação Jurisdicional. Consultor Jurídico: 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-nov-14/paulo-schmidt-judiciario-politica-estrategica-sedimentada>>. Acesso em: 27 de Fevereiro de 2014.
- SOUZA, Ada Castro Lucas de. A Capacitação Administrativa e a Formação de Gestores Governamentais. RAP, 2002. Rio de Janeiro. Disponível em:<

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6428/5012>>. Acesso em 13 de Abril de 2014.

SPINK, Peter Kevin. Continuidade e Descontinuidade Administrativa: uma Análise de Fatores que Contribuem para a Manutenção de Programas, Projetos e Atividades Públicas de Êxito em Governos Locais Brasileiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3016/Rel%2060-2001.pdf?sequence=1>>. Acesso em 22 de janeiro de 2014.

TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. Lisboa McGraw – Hill de Portugal, 2005.