

# ESTUDO ACERCA DA VIABILIDADE DE CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE ADMINISTRAÇÃO CARTORÁRIA NO ÂMBITO DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

Diana Maria Pinheiro<sup>1</sup>

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo averiguar a necessidade e viabilidade de criação de um órgão no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região que dê apoio e suporte aos juízes e diretores de secretaria na área de Gestão de Pessoas e de Processos de Trabalho. Para a assunção do cargo de juiz e da função de diretor de secretaria, é exigida a formação em bacharelado em Direito, porém as atividades diárias desses englobam também o gerenciamento de pessoas e de processos de trabalho. Por outro lado, tem-se que a Gestão de Pessoas e de Processos de Trabalho não são disciplinas que integram a grade curricular do curso de Direito das universidades e faculdades brasileiras. No intuito de averiguar a viabilidade de oferecimento de auxílio externo aos juízes e diretores de secretaria no desempenho de suas atividades gerenciais, passou -se a pesquisar os recursos de assessoramento da gestão já utilizados, entre eles: a consultoria interna, a consultoria externa, o *mentoring* e o *coaching*. Tendo sido escolhida a Consultoria Interna como o recurso de gestão mais adequado à realidade da Justiça Federal, passou-se a sugerir qual seria sua missão, competência, natureza jurídica, modo de funcionamento, corpo funcional e estrutura organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Consultoria, Justiça Federal, administração cartorária.

## INTRODUÇÃO

Hodiernamente, em tempos de amplíssimo acesso à Justiça e de cobrança pelos cidadãos de oferecimento de uma prestação jurisdicional mais célere, o Poder Judiciário depara-se com uma situação-problema bastante peculiar: como administrar uma serventia judicial com eficiência e eficácia?

Ao assumir o cargo de juiz, seu titular é investido do poder jurisdicional, para o qual se preparou arduamente e de forma atenta a todas as filigranas da ciência do Direito. Ocorre que, a par da atividade finalística de seu cargo, ser-lhe-á atribuída também uma outra tarefa que refoge à área de seu conhecimento técnico: a administração de uma serventia judicial.

Na maioria das vezes, sem nenhuma iniciação na ciência da Administração e contando apenas com o auxílio do diretor de secretaria — o qual, por sua vez e em regra, também possui apenas formação jurídica —, o magistrado depara-se com a difícil tarefa de gerenciar pessoas, rotinas de trabalho e as necessidades de equipamentos e de suprimentos.

Tudo isso sob o prisma de uma realidade dinâmica na qual esse conjunto de atividades e necessidades interage de modo concatenado e interdependente, resultando em circunstância condicionante para a obtenção de um resultado operoso na atividade-fim do Poder Judiciário, que é a prestação jurisdicional.

A realidade da Justiça brasileira, na qual ocorre uma elevação exponencial do número de demandas ajuizadas a cada ano, impõe uma reflexão sobre a importância de se investir no fornecimento de subsídios técnicos para todos aqueles gestores que vão lidar com o complexo processo de administração de uma serventia judicial.

Dentre as suas tarefas administrativas, não se pode olvidar da

importância da gestão de seus servidores, com ênfase não só na disciplina e na cobrança de resultados, mas também na motivação dos servidores e na prevenção e solução dos conflitos inerentes ao convívio laboral.

Incumbe-lhe ainda, atentando-se para as limitações de orçamento, buscar uma economicidade no custo médio do processo, mediante a adoção de rotinas de trabalho mais eficazes.

Depara-se, pois, com a questão de que, no Poder Judiciário brasileiro, os juízes não exercem apenas a função jurisdicional. Além dessa, eles são incumbidos da função de gestor de suas serventias, sem, no entanto, possuírem formação para o desempenho de tal tarefa.

Há de se considerar ainda que, para a assunção do cargo de juiz e da função de diretor de secretaria, não lhes é exigida nenhuma outra graduação além do bacharelado em Direito, curso este que, nas universidades e faculdades brasileiras, não traz, em sua grade curricular, disciplinas que abordem o conhecimento na área de gestão de pessoas e de processos de trabalho.

Diante da ausência de formação dos juízes e diretores de secretaria e, conseqüentemente, conhecimentos específicos para exercer as atividades de gerenciamento de suas respectivas varas, passou-se a refletir sobre o fato de que, para a supressão de tal deficiência, os gestores necessitariam de auxílio externo — de pessoas ou unidade que detivesse conhecimentos teóricos na área de gestão de pessoas e de processos de trabalho — pois, sem esse auxílio, o processo de gestão das varas é realizado de forma meramente intuitiva e empírica, podendo, assim, proporcionar resultados não tão desejados e cobrados pela população que necessita utilizar-se dos serviços prestados pelo Poder Judiciário.

Tais constatações impulsionaram, portanto, a autora a fazer um estudo sobre a possibilidade de prestação de auxílio gerencial externo às varas, como uma forma de suprir as deficiências dos juízes e dos diretores

de secretaria no campo do Gerenciamento de Pessoas e de Processos de Trabalho, visando proporcionar melhoria na prestação jurisdicional oferecida pelas varas que integram a Justiça Federal da 5ª Região.

## **1 DA NECESSIDADE DE OFERTA DE AUXÍLIO EXTERNO AOS GESTORES DAS VARAS**

A partir do processo de redemocratização do Brasil, que teve maior ênfase após a promulgação da Constituição da República, em 1988, o Poder Judiciário vem sofrendo numerosas críticas e demonstrações de insatisfação manifestada pelos cidadãos brasileiros em virtude de seu desempenho. Algumas dessas críticas relacionam-se com a morosidade da prestação jurisdicional e com a dificuldade de acesso à Justiça.

Com a instalação desse novo quadro democrático, os cidadãos passaram a exigir uma melhor atuação do Poder Judiciário a fim de assegurar os direitos por ela consagrados, destacando-se dentre esses o irrestrito acesso à Justiça. Contudo, o Judiciário não se encontrava preparado para atender aos anseios da população, dando-lhes resposta ágil e efetiva, mesmo possuindo autonomia de gestão outorgada, uma vez que não dispunha de um sistema processual no nível demandado, já que o sistema vigente se fundava em princípios doutrinários do século XIX.

Constatada a dificuldade, muitas propostas surgiram no afã de obter-se a implementação de melhores políticas públicas, vindo a ser estabelecidas algumas mudanças legislativas no início dos anos 90, das quais se destacam o Código de Defesa do Consumidor, a Lei dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal e o Estatuto do Idoso. Aparecem ainda, de tempos em tempos, modificações no Código de Processo Civil e no Código de Processo Penal, com o escopo de dar

maior acesso ao Judiciário e maior celeridade processual.

Segundo Serra (2006), as críticas relativas à morosidade do Poder Judiciário pareciam injustas, se analisadas do ponto de vista do próprio Poder, pois tinham conhecimento das dificuldades encontradas por seus integrantes, e a maior parte das serventias atuava acima dos limites de suas capacidades produtivas, sofria de uma sistemática carência de investimentos em organização, leiaute e informática, além das estatísticas exibirem números grandiosos de demanda. O referido autor assevera ainda que:

*Após alguma análise diagnóstica, pôde-se perceber que ocorria manifesta ausência de uma política pública clara, transparente, objetiva, de contratação e movimentação de pessoal, de treinamento específico dos servidores para o desempenho de suas atividades, de treinamento para o atendimento ao público, que levasse ao aprimoramento dos serviços prestados, visando torná-los mais simplificados, ao alcance e de fácil compreensão por aqueles de menor preparação técnica ou intelectual (SERRA, 2006, p. 7).*

Com isso, houve uma mudança de paradigma, abandonando-se a antiga postura de se apurar o desempenho do ponto de vista do próprio Poder Judiciário e passando-se a entender que a Justiça somente seria eficiente aos olhos dos cidadãos se os serviços por ela prestados fossem aferidos através da opinião desses.

*Paralelamente a essa mudança de paradigma, passou-se a vislumbrar também que, apesar dos profundos conhecimentos na ciência do Direito, os magistrados tinham pouco ou nenhum treinamento, instruções ou formações para atuarem como gestores das serventias que se encontravam sob a sua titularidade (SERRA, 2006).*

Diante da conscientização, por parte do Poder Judiciário, acerca da necessidade de oferecer melhores serviços aos cidadãos e que, para

alcançar esse objetivo da maneira mais rápida possível, necessitava ouvir a opinião de seus usuários e obter auxílio externo para implementar novas técnicas de gerenciamento — já que a direção de uma serventia consiste, além do exercício da atividade jurisdicional, na gestão de pessoas<sup>2</sup> e de processos de trabalho<sup>3</sup> —, os Tribunais de Justiça e os Tribunais Regionais Federais passaram a criar Ouvidorias Gerais, fazer pesquisas de satisfação do público externo e contratar consultorias externas, as quais eram incumbidas de implementar Programas de Qualidade<sup>4</sup>.

Os Programas de Qualidade, no entanto, não se mostraram ser a solução para o contexto enfrentado pelo Judiciário. Na Justiça Federal da 5ª Região, por exemplo, houve contratação de um consultor externo para implementar e acompanhar o *Programa de Qualidade da 5ª Região*, que estava previsto para ser realizado entre os anos de 2002 e 2006. No entanto, no início de 2006, o contrato com a empresa de consultoria não foi mais renovado, e o *Programa de Qualidade* foi abandonado, deixando -se, no meio do caminho, todo um processo de melhoria contínua que vinha sendo desenvolvido.

Tendo vivenciado o *Programa de Qualidade da Justiça Federal da 5ª Região*, na Seção Judiciária do Rio Grande do Norte, e dele participado ativamente, a autora observou que um dos motivos para a sua descontinuidade foi a falta de envolvimento das lideranças (desembargadores e juízes) e que isso se deu em razão dessas não estarem conscientes, à época, de sua função gerencial e da necessidade de aprender e implementar novas rotinas de trabalho.

É por esse fato e também por não existirem, no quadro de servidores do Poder Judiciário, cargos para cuja assunção são exigidos conhecimentos na área de Gestão de Pessoas e de Processos de Trabalho que, para fomentar a adoção de novas técnicas de trabalho e o desenvolvimento pessoal dos servidores, visando à melhoria contínua da

prestação de seus serviços, as varas necessitariam de apoio e suporte de pessoas ou unidades que detivessem tais conhecimentos.

Isso porque, para a assunção do cargo de juiz e da função de diretor de secretaria, a graduação exigida restringe-se ao bacharelado em Direito — no qual não se lecionam as disciplinas anteriormente mencionadas, fato esse que implica a propulsão do processo de gestão das varas de forma meramente intuitiva e empírica.

Como resultado dessa forma de gestão intuitiva e empírica, somada a outros problemas de ordem política, como, por exemplo, o pequeno número de servidores lotados nas varas e o reduzido número delas em estados com um acervo de processos muito grande, tem-se que a maioria das varas que integram a Justiça Federal da 5ª Região não consegue prestar um serviço de excelência: rápido e com alto padrão de qualidade.

A fim de aferir a opinião dos juízes acerca da conscientização deles sobre seu papel gerencial, bem como averiguar se eles sentiam-se preparados, com sua única formação em Direito, em regra, para adotarem as melhores rotinas gerenciais ou pensavam que podiam ser capacitados nessa área para se tornarem mais aptos a exercerem suas funções, e se achavam frutífero que lhes fosse proporcionado auxílio externo para assessorar-lhes em sua atividade de gestor de uma serventia, a autora encaminhou aos juízes que integram a Justiça Federal da 5ª Região o questionário de sua autoria, o qual, após respondido, teve seus dados compilados.

A título apenas de amostra, já que o número de magistrados que se dispôs a responder à pesquisa elaborada pela autora foi de apenas 25, de um total de 129 lotados na 5ª Região, é apresentado o resultado que consolida a opinião desses em relação às questões investigadas.

Muito embora essa pequena amostra de magistrados consultada

ter concluído, em suma, que: a) sua formação é suficiente para adotar as melhores práticas administrativas cartorárias; b) seria suficiente para capacitá-los, na área de gestão, a participação em cursos dessa área, sob a forma de cursos esporádicos, especializações, mestrados e doutorados; c) haveria participação maciça deles e dos diretores de secretaria, acaso lhes fossem oferecidos tais cursos; d) tanto os diretores de secretaria quanto eles teriam tempo, acaso treinados, para elaborar planejamento estratégico da serventia; e) é possível dominar conhecimentos multidisciplinares, no caso, nas ciências do Direito, da Administração e da Psicologia, a ponto de se tornar apto para exercer bem a função de gestor da serventia; concluíram também que seria frutífero poderem utilizar o auxílio de um órgão externo que lhes assessorasse na reengenharia dos serviços cartorários.

## **2 AFERIÇÃO DOS NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE E CELERIDADE DAS VARAS QUE COMPÕEM A 5ª REGIÃO DA JUSTIÇA FEDERAL**

A Justiça Federal da 5ª Região é composta das Seções Judiciárias do Estado do Ceará, do Rio Grande do Norte, da Paraíba, de Pernambuco, de Alagoas e de Sergipe, as quais se constituem de 79 varas onde tramitam 799.664 processos (BRASIL, 2007).

Para fiscalizar os serviços realizados por cada uma dessas varas, são extraídos mensalmente dos sistemas processuais informatizados Tebas e Creta, pela Corregedoria do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, relatórios nos quais constam: número de processos em tramitação, de processos distribuídos, de processos remetidos e devolvidos do TRF da 5ª Região, de processos reativados, de processos arquivados, de sentenças proferidas no mês por cada um dos juízes lotados nas varas, de processos pendentes para prolação de sentença, de audiências realizadas

e tempo médio de andamento dos processos desde a sua distribuição até a prolação da sentença de mérito.

Ela dispõe ainda, através de acesso *on-line*, dos seguintes relatórios: de processos suspensos, de processos sem movimentação, de cartas precatórias expedidas e não juntadas, de processos sem movimentação, de publicação de expedientes, de Requisições de Pequeno Valor/Precatórios, de processos com prazos vencidos, estatística de processos distribuídos, estatística de oficiais de Justiça, estatística de sentenças, relatórios de audiência, estatística de petições, entre outros.

Além desses relatórios, a Corregedoria também tem acesso *on-line* aos livros que demonstram os atos praticados nas varas, a saber: de autos com vistas a advogados/procuradores/peritos, de autos com vistas ao Ministério Público, de mandados expedidos, de alvarás de liberação de recursos, de processos conclusos para sentença, de sentenças proferidas e registradas, de tempo médio entre distribuição e última fase, de termos de audiência, etc.

Através dos mencionados relatórios, a Corregedoria tem condições de aferir a produtividade de cada uma das varas que compõem a Justiça Federal da 5ª Região e o tempo que está sendo utilizado para gerar essa produtividade. Para fins de levantamento dos dados relativos à qualidade do trabalho que está sendo desenvolvido pelas serventias, a Corregedoria realiza correições ordinárias<sup>5</sup> que ocorrem, no mínimo, a cada biênio, e correições extraordinárias<sup>6</sup>, feitas a qualquer tempo em que esse órgão considere necessária.

Nessas correições, são produzidos relatórios em que se descrevem as falhas e os atrasos nos processos em trâmite nas respectivas serventias<sup>7</sup>, determinando, ao final de cada um deles, ao magistrado titular da vara correicionada a adoção das providências necessárias para que tais falhas sejam corrigidas e os atrasos não mais repetidos.

Através da análise desses dados, a Corregedoria pode identificar

as varas que apresentam ou não bons níveis de produtividade e celeridade, embora não faça parte da política da Corregedoria atribuir notas ou conceitos para as varas correicionadas. No entanto, utilizando-se de padrão comparativo, seria possível para esse órgão classificar as serventias de acordo com o nível de produtividade e qualidade de seus serviços para, a partir daí, gerar um indicador de qualidade.

### **3 DOS RECURSOS GERENCIAIS DISPONÍVEIS NO MERCADO**

As referências bibliográficas na área de Administração de Empresas apontam para a utilização de conceitos como *coaching*, *mentoring*, *consultoria interna* e *consultoria externa* como recursos auxiliares da gestão, sendo necessário conceituar cada um deles para, ao final, verificar se algum deles se adequa ao auxílio dos gestores das varas que integram a Justiça Federal da 5ª Região.

#### **3.1 Consultoria Interna**

Na visão de Iannini (1996), a consultoria é:

*um serviço independente, imparcial, de esforços conjuntos e de aconselhamento. Ela pretende prover o cliente de instrumentos para dinamização de seus negócios. Procura apoiá-lo na definição e execução de processos de mudança necessários à sua eficácia, bem como acompanhar tendências e cenários político-econômicos* (IANNINI, 1996, p. 19).

Schneider *et al.* (2002) defende que o consultor é um facilitador que efetua levantamentos e diagnósticos, propõe soluções, oferece opiniões e críticas.

Foguel e Souza (1989) definem *consultoria* como:

*um conjunto de atividades que enfatizam e buscam provocar mudanças na variável comportamental das organizações, utilizando uma tecnologia oriunda das ciências comportamentais aplicadas, com preocupação de incorporar valores humanísticos à cultura das organizações (FOGUEL E SOUZA, 1989 apud IANNINI, 1996, p. 20).*

Partindo-se desses conceitos, pode-se definir consultoria como a prestação de um auxílio, por pessoa ou empresa especializada em transmitir conhecimentos e utilizar ferramentas capazes de provocar mudanças nos processos de trabalho e na variável comportamental de uma organização, a uma outra empresa ou organização que pretenda rever a forma pela qual vem exercendo suas atividades e esteja disposta a implementar um plano de melhoria contínua de seus serviços.

### **3.2 Coaching**

Chiavenato (2002, p. 41) define *coaching* como “um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho”.

Para Celestino (2007), o *coaching* é o processo de desenvolvimento de competências, entendendo-se *competência* como a capacidade de agir, de realizar ações em direção a um objetivo, metas e desejos. É um processo de investigação e reflexão. Descoberta pessoal de fraqueza e qualidades. Aumento da consciência pessoal. Aumento da capacidade de responsabilizar-se pela própria vida com estrutura e foco.

Para Hillesheim (2007):

*O coaching significa, ainda, levar em conta a individualidade, priorizar a oportunidade de uma experiência de aprendizado e não necessariamente hierarquia, centrar a ação no dia-a-dia, gerando, em consequência, resultados quase*

*imediatos, privilegiar o curto prazo, ir ao encontro dos interesses e expectativas individuais, apoiar profissionais na necessária readaptação, criar uma relação de discricção, de exclusividade, reduzir resistências com maior flexibilidade e gradação da profundidade (HILLESHEIM, 2007).*

### **3.3 Mentoring**

Para Kram (1985 *apud* CHIAVENATO, 2002, p. 134), *mentoring* pode ser definido como “um relacionamento, entre um jovem adulto e uma pessoa mais velha, mais experiente, em que o mentor proporciona apoio, orientação e aconselhamento para melhorar o sucesso do protegido no trabalho e em outras áreas da sua vida”.

Na concepção de Milkovich e Boudreau (2000):

*Um mentor é um membro veterano da profissão ou da organização que oferece apoio, instruções, retorno da avaliação, aceitação e amizade; cria as oportunidades para seu protegido mostrar suas habilidades; oferece missões educacionais e desafiadoras; e serve como um papel-modelo e conselheiro (MOLKOVICH e BOUDREAU, 2000 *apud* CHIAVENATO, 2002, p. 134).*

Já para Gomez-Mejiá, Balkin e Cardy (1995 *apud* CHIAVENATO, 2002, p. 134), o “*Mentoring* está orientado para o relacionamento entre colegas seniores e juniores ou pares que envolvem orientação, modelagem de papéis, compartilhamentos de contatos e apoio geral para o desenvolvimento de carreira”.

### **3.4 Consultoria Externa**

Segundo Oliveira (2007), *consultoria empresarial* é um processo

interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa na tomada de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Dissecando esse conceito, ele define *processo interativo* como o conjunto estruturado de atividades sequenciais que desenvolvem ação recíproca, lógica e evolutiva, visando atender e, preferencialmente, suplantar as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos da empresa; agente de mudanças como o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar proativa e interativamente com os diversos fatores do ambiente empresarial; responsabilidade de auxiliar as pessoas como o ato direcionado a proporcionar metodologias, técnicas e processos que determinem a sustentação para os executivos das empresas tomarem suas decisões com qualidade; decisão como a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado; a ausência de controle direto da situação como uma premissa do consultor empresarial, pois, caso passe a ter controle direto da situação correlacionada ao problema que gerou a necessidade da consultoria, ele deixa de ser um consultor e passa a ser um executivo da empresa-cliente.

#### **4 DA ESCOLHA DA FORMA MAIS ADEQUADA DE PRESTAÇÃO DE AUXÍLIO AOS GESTORES DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO**

Para a escolha da forma de apoio gerencial mais adequada a ser oferecida aos diretores de secretaria e juízes federais no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, mister se faz analisar a utilidade de cada um deles para esses profissionais, bem como quais os fatores positivos e negativos

existentes para a utilização de cada um deles.

Iniciando pelo *coaching*, tem-se que esse recurso, como visto anteriormente, volta-se para a orientação individualizada de pessoas que ocupam posição de liderança, com vistas a tornar melhor seu desempenho, a fim de que elas possam alcançar seus objetivos gerenciais traçados em consonância com a missão da organização em que estão inseridas.

Verifica-se, primeiramente, que essa orientação não abrange um estudo completo da unidade pela qual o gerente é responsável, mediante a elaboração de diagnóstico sobre a distribuição das tarefas existentes na unidade com os servidores e as funções por eles ocupadas, os métodos utilizados para a realização do trabalho atinente à unidade em questão e a análise do clima organizacional, para, só então, passar a orientar o gestor acerca das atitudes que ele tem que tomar no afã de melhorar o serviço prestado por sua unidade.

Tal fato demonstra que esse tipo de assessoramento proporcionaria alguma melhoria para as serventias que já estivessem trabalhando com um nível de produtividade e qualidade muito bom, isto é, que utilizassem rotinas de trabalho adequadas ao serviço, tivessem suas tarefas bem distribuídas, considerando o número e a qualificação dos servidores, e possuíssem um bom clima organizacional, ou seja, que necessitassem apenas de umas orientações para atingir a excelência de seus serviços.

No entanto, para aquelas que necessitam de um projeto de reengenharia total, a utilização do *coaching* mostra-se insuficiente.

Em segundo lugar, para utilização do sistema de *coaching* de forma que ofereça auxílio a todos os juízes e diretores de secretaria, inclusive àqueles que exercem suas funções em varas localizadas no interior dos estados que integram a Justiça Federal da 5ª Região, seria necessária a contratação, por todas as Seções Judiciárias, de profissionais especializados em número suficiente e por um período considerável para

a realização de alguma mudança substancial.

Considerando-se que existem, no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, 129 juízes e 79 diretores de secretaria<sup>8</sup>, a contratação de *coaches* para atender a todos esses gerentes teria um custo muito alto, uma vez que uma contratação para esse tipo de serviço demandaria a busca de profissionais cujo reconhecimento na área fosse notório — a fim de garantir-lhes a confiança de seus clientes —, e tal reconhecimento implica, em regra, a fixação por eles de alta remuneração, existiriam dois óbices administrativos: o primeiro, consistente na dificuldade de contratação de profissionais com notório reconhecimento público, haja vista que a Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93) possui dispositivo<sup>9</sup> que impede o direcionamento da contratação de determinado profissional quando existem, no mercado de prestação de serviços, outros que também o ofereçam; o segundo, caso ultrapassado o primeiro, relativo à dificuldade de destinar uma verba tão numerosa a uma contratação dessa espécie, uma vez que a destinação do montante necessário para uma contratação desse porte iria disputar nomeação de prioridade com outras despesas tidas como essenciais ao funcionamento, à manutenção e ampliação das Seções Judiciárias da 5ª Região, não sendo praxe, na Justiça Federal da 5ª Região, consoante tem observado a autora em mais de dezessete anos de serviço, a destinação de alto percentual do orçamento para atividades de capacitação de servidores.

Dessa forma, a autora não considera o *coaching* o recurso mais viável para auxiliar os gestores da Justiça Federal da 5ª Região em suas funções de administradores.

O *mentoring*, por sua vez, não se mostra adequado a suprir a necessidade de assessoramento gerencial para os diretores de secretaria e juízes federais, visto que esse recurso se volta para o desenvolvimento de empregados juniores, enquanto os diretores de secretaria e juízes federais

são, em regra, servidores seniores, os quais, em vez de figurarem como orientados no processo de *mentoring*, poderiam participar dele como mentores.

Mesmo para aqueles juízes que ainda se encontram em estágio probatório e, portanto, não possuem senioridade, o *mentoring* não se mostra adequado já que o conhecimento cuja deficiência se constatou neste trabalho diz respeito a ramos da ciência que os juízes seniores também não detêm. Assim sendo, sua senioridade não implica o fato de eles possuírem condições para atuarem como mentores dos juízes juniores.

Outro ponto a se destacar é que o *mentoring* não se destina à transmissão e orientação acerca de conhecimentos específicos — como no caso ora abordado, em que foi constatado que os juízes e diretores de secretaria necessitam de auxílio relativo ao processo de gerenciamento de pessoas e dos processos de trabalho utilizados em suas serventias —, mas, sim, de conhecimentos adquiridos em razão da experiência na vida e no exercício do cargo.

Assim, dentre os recursos disponíveis no mercado, restam a consultoria interna e a consultoria externa.

A consultoria externa, como visto anteriormente, é oferecida por profissionais liberais contratados para prestar serviço a uma empresa ou instituição. Ela apresenta como vantagem o fato de o consultor não conhecer seus clientes — no caso, juízes e diretores de secretaria —, o que lhe facilita manter uma relação mais profissional com eles, sem se deixar intimidar pela importância do cargo e da função que eles ocupam. O consultor externo goza de uma autoridade maior que o interno em razão de ser contratado por ser especialista em uma área cujos conhecimentos seus clientes não detêm.

No entanto, ao passo que a especialidade é um requisito positivo

para o consultor externo, a falta de conhecimentos na área específica na qual trabalham seus clientes é um ponto negativo, uma vez que dificulta sua análise acerca dos problemas existentes numa determinada serventia em que deva atuar. É que as atividades cartorárias são muito específicas, de forma que, para conhecê-las, faz-se necessária a experiência de trabalho dentro de uma vara, experiência essa que o consultor externo geralmente não detém.

Tal desconhecimento pode gerar a falta de confiança, por parte dos clientes, que podem passar a não dar tanta credibilidade às orientações do consultor externo, em razão de o acharem despreparado para opinar sobre negócio que não conhece.

Assim, na visão da autora, não iria auferir credibilidade alguma, um consultor que se apresentasse, por exemplo, como Ph.D. em Administração de Empresas ou Gestão Pública, a um juiz e dissesse que havia sido contratado para ajudá-lo a redesenhar ou aperfeiçoar o mecanismo de funcionamento de sua serventia, informando-o, ao final, de que desconhecia totalmente as rotinas de trabalho de uma vara. Conclui-se, pois, que a consultoria externa também não é o recurso mais adequado para dar apoio e suporte aos juízes e diretores de secretaria em suas funções gerenciais.

Por fim, tem-se para analisar a consultoria interna.

Como visto em seção específica deste trabalho, o consultor interno possui as seguintes vantagens: ter maior conhecimento dos aspectos informais da empresa; ter presença diária na empresa; ter maior acesso a pessoas e grupos da empresa; possuir participação efetiva na avaliação e no controle do processo relativo ao trabalho efetuado; e possuir algum poder informal, já que tem maior interação com as pessoas e os grupos da empresa.

Tais vantagens garantem-lhe um maior conhecimento do negócio em que está atuando tanto no âmbito interno como no externo. Ou seja,

ele traz consigo o conhecimento acerca do funcionamento das serventias, como também sobre os clientes externos e fornecedores da organização, facilitando, assim, sua atuação como consultor.

Por sua vez, como desvantagens, o consultor interno apresenta as seguintes: ter menor aceitação nos escalões superiores da empresa; geralmente, possuir menos experiência; ter menor liberdade de dizer e fazer as coisas; e, normalmente, ser menos imparcial na sua atuação, já que tem maior relacionamento pessoal com os colegas de trabalho.

Tais desvantagens, no entanto, na opinião da autora, podem ser suprimidas mediante a submissão desse profissional a um curso de formação de consultores, além da graduação e pós-graduação que ele já deve possuir na área de Administração de Empresas e/ou Gestão Pública, como pré-requisito para a ocupação de tal função, como será visto em seção própria deste trabalho.

Assim, conclui-se que a consultoria interna é o recurso de apoio e suporte na área de gerenciamento mais adequado para suprir as deficiências dos juízes e diretores de secretaria atinentes ao campo da gestão de pessoas e de processos de trabalho.

## **5 DA NECESSIDADE DE MUDANÇA DA VISÃO ORGANIZACIONAL PARA FINS DE CRIAÇÃO DE UMA CONSULTORIA INTERNA**

Segundo Rodrigues (1998), “*gerentes, empreendedores, microempresários e empresários* são palavras que podem significar a mesma coisa”, sendo que a “mente empreendedora se ocupa de questões substancialmente diferentes” e permeia as demais quando promove:

*[...] a construção de uma grande companhia, reconhece o crescimento como antídoto do fracasso, busca a inovação*

*constantemente, tem o foco na oportunidade, é visionário, gosta de mudanças e riscos, persegue o desenvolvimento contínuo de habilidades e o sucesso é situação freqüente na sua carreira (RODRIGUES, 1998 apud FREITAS; PESSOA, 2007).*

Dessume-se daí que a gestão empreendedora busca inovações em sua estrutura, que se identificam como os recursos necessários para tornar concretos os objetivos estabelecidos. O trabalho implica sempre a busca de mudanças, imaginação e criatividade, visando a um padrão de trabalho eficiente, definido por tarefas e funções bem estabelecidas.

Para a criação de um órgão de apoio e suporte aos gestores da 5ª Região, mister se faz, primeiramente, a mudança de foco — da preocupação acerca da existência de meros órgãos disciplinadores e cobradores de normas e prazos processuais para o interesse de criar uma estrutura que seja capaz de auxiliá-los a promoverem a entrega de uma prestação jurisdicional mais eficiente e eficaz, através do desenvolvimento de melhores métodos de realização das rotinas cartorárias necessárias à tramitação dos processos em suas serventias e melhores técnicas de gestão de pessoas.

É preciso considerar que, no organograma do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, não existe nenhuma unidade que tenha por missão dar apoio e suporte aos juízes e diretores de secretaria na administração das serventias, mediante a adoção de política de levantamento das causas que as levam a não obter um desempenho satisfatório, bem como de auxílio direto na formulação, acompanhamento e fiscalização de um Programa de Melhoria, evidenciando-se, assim, uma lacuna administrativa entre o “dever ser” e o “poder ser”, já que a instituição não possui um órgão responsável pela realização desse suporte e os gestores — juízes e diretores de secretaria —, em regra, não possuem formação acadêmica em área do conhecimento que estude a gestão de pessoas e de processos de trabalho, para que tenham condições de, sem auxílio externo, fazerem uma gestão adequada de pessoas e as mudanças

necessárias em seus processos de trabalho, visando à melhoria contínua dos serviços prestados por suas unidades.

## **6 DA CRIAÇÃO DE UMA CONSULTORIA INTERNA**

Tendo-se chegado à conclusão de que a criação de uma consultoria interna é o recurso de gestão mais adequado para que se ofereça auxílio e suporte aos juízes e diretores de secretaria lotados nas varas da Justiça Federal da 5ª Região, resta definir agora sua missão, denominação, competência, natureza jurídica, seu modo de funcionamento, seu corpo funcional, sua estrutura organizacional, o local para instalação de sua sede, sua estrutura física e o parque tecnológico necessário ao seu bom funcionamento, bem como sua viabilidade jurídica, econômica e política.

### **6.1 Missão, Denominação e Competência**

Sugere-se que a consultoria interna cuja criação ora se propõe tenha por missão dar apoio e suporte aos juízes e diretores de secretaria lotados na Justiça Federal da 5ª Região, relativos à atividade de gerenciamento das serventias por eles exercida.

Recomenda-se que a consultoria interna ora proposta seja denominada Centro de Administração Cartorária (CAC) do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, a qual terá como competência o auxílio aos juízes e diretores de secretaria no tocante à elaboração de um diagnóstico do ambiente de trabalho de suas serventias, aferindo-se a adequação da distribuição de tarefas e funções entre os servidores, das rotinas de trabalho utilizadas, das técnicas gerenciais adotadas, e, após análise desses, ajudá-los a construir um Programa de Melhoria que vise ao aumento da produtividade e à melhoria da qualidade dos serviços

prestados pela vara respectiva. Competir-lhe-ia ainda acompanhar e fiscalizar a execução desse programa.

## 6.2 Natureza Jurídica

Sabendo-se que, no Tribunal Regional Federal da 5ª Região, existe uma Corregedoria-Geral a quem compete, de acordo com o art. 5º de seu Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº 14/89, de 15 de setembro de 1989, e atualizado pela Emenda Regimental nº 05, de 29 de março de 2006, do TRF 5ª Região (BRASIL, 2006):

*I - Elaborar o seu Plano Diretor, contendo as diretrizes e política do órgão, seus programas e metas, tudo com vistas ao aperfeiçoamento, à racionalização, à padronização, à agilização dos serviços de distribuição da justiça e disciplina forense;*

[...]

*V - Fiscalizar e superintender tudo que diga respeito à disciplina forense, ao funcionamento de seus serviços, opinando, sempre, sobre as propostas de modernização e aperfeiçoamento;*

*VI - Adotar, desde logo, mediante ato próprio, as medidas necessárias e adequadas à eliminação de erros ou abusos;*

[...]

*IX - Adotar, mediante instruções normativas, as providências necessárias ao regular funcionamento dos serviços cartorários, tendo por escopo o aperfeiçoamento, a racionalização e a padronização dos mesmos;*

[...]

*XIV - Apresentar ao Tribunal, até o último dia útil da primeira quinzena do mês de fevereiro, dados estatísticos sobre os trabalhos dos Juizes Federais no ano anterior, entre os quais número dos feitos que lhe foram conclusos para sentença e despacho ainda não devolvidos, embora decorridos prazos legais [...].*

Verificando-se, por outro lado, que a consultoria interna ora proposta tem por missão dar apoio e suporte aos juizes e diretores de secretaria lotados na Justiça Federal da 5ª Região, desenvolvendo

juntamente com eles, Programa de Melhoria dos serviços por ela prestados, mediante a adoção de técnicas de trabalho mais eficientes, melhor distribuição das tarefas entre os servidores e maior aproveitamento da capacitação desses, além de acompanhar e fiscalizar a execução do referido programa, visando satisfazer às exigências da Corregedoria-Geral do TRF da 5ª Região, relativas ao cumprimento dos prazos processuais, à produtividade e qualidade dos serviços prestados, sugere -se que essa consultoria integre esse Tribunal na condição de órgão auxiliar da Corregedoria-Geral deste.

Deverá, porém, possuir autonomia administrativa no desenvolvimento e na execução de suas atividades, não dependendo, assim, de aprovação da Corregedoria-Geral para execução de seus trabalhos, mas simplesmente de seu auxílio no tocante à indicação das varas que estejam necessitando de suporte em suas atividades gerenciais.

Tal autonomia faz-se necessária em razão de a atividade da Corregedoria ser meramente fiscalizatória enquanto que a consultoria interna será potencializadora (de auxílio ao desenvolvimento). Além disso, a equipe que deverá integrar a consultoria interna, na forma sugerida neste trabalho, ainda que composta de bacharéis em Direito, será especializada em Administração de Empresas e/ou Gestão Pública, ou até mesmo em Psicologia Organizacional, observando-se, portanto, em virtude dessa especialização que o corregedor-geral do TRF da 5ª Região não terá condições técnicas de intervir e decidir sobre o trabalho cotidiano realizado por essa consultoria. No entanto, esta será auxiliar daquela na medida em que tem por objetivo suprir as deficiências por aquela apontadas.

### **6.3 Da Escolha da Sede para o CAC**

As Seções Judiciárias da Justiça Federal da 5ª Região possuem

suas sedes nas cidades de Fortaleza/CE, Natal/RN, João Pessoa/PB, Recife/PE, Maceió/AL e Aracaju/SE, enquanto que o Tribunal Regional Federal da 5ª Região está localizado na cidade do Recife/PE. Nessa cidade, situam-se todos os órgãos que o integram.

É a Presidência do TRF da 5ª Região quem recebe e distribui o orçamento anual para seu Tribunal e para as Seções Judiciárias a ele vinculadas, de acordo com a requisição feita por cada uma delas e na medida do possível, visto que o valor requisitado pelas Seções Judiciárias e por ele mesmo é sempre superior ao montante que a presidência desse Tribunal recebe para distribuir.

Por esse motivo, são avaliadas as necessidades prioritárias de cada Seção e do próprio Tribunal para depois distribuir-se entre eles o orçamento anual recebido.

No entanto, pelo que tem observado a autora, em mais de dezessete anos como servidora da Justiça Federal da 5ª Região, é comum aqueles órgãos que estão mais próximos à Presidência serem mais agraciados, não em virtude de política, mas simplesmente pelo fato de que as necessidades que estão diante dos olhos do ordenador de despesas passam a incomodá-lo mais que aquelas chegadas às suas mãos na forma de um mero relatório, como ocorre com aquelas advindas das Seções Judiciárias cujas sedes estão localizadas noutros estados.

Há de se observar também que, na condição de órgão auxiliar da Corregedoria-Geral, é salutar que a consultoria tenha sua sede instalada na mesma cidade em que aquela se encontra fixada, uma vez que essa proximidade facilitará o contato mais direto com ela, bem como com os órgãos de apoio que integram o TRF da 5ª Região.

Feitas essas considerações, sugere-se que o Centro de Administração Cartorária (CAC) seja fixado na sede do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, na cidade do Recife/PE.

#### **6.4 Modo de Funcionamento**

Sugere-se que o Centro de Administração Cartorária (CAC) do TRF da 5ª Região atue da seguinte forma:

- 1.** Mediante requisição da Corregedoria desse Tribunal, a qual, com base em seus relatórios, deve identificar, por ordem de prioridade, após encerradas as correções anuais, as varas que apresentam problemas de produtividade e/ou qualidade dos serviços por elas prestados.
- 2.** De posse dessa relação, o CAC programará sua agenda de trabalho a ser realizada durante o ano subsequente.
- 3.** Durante as visitas às varas-clientes, sugere-se que o trabalho do CAC tenha como sequência as seguintes atividades:
  - a.** Levantamento e registro das rotinas de trabalho da serventia: como é distribuído o serviço; como ele vem sendo executado; qual a qualificação dos servidores; como está sendo aproveitada essa qualificação; qual o grau de motivação daqueles e como é o clima organizacional da vara.
  - b.** Análise e identificação dos principais fatores que poderão estar contribuindo para o desempenho insatisfatório da vara.
  - c.** Reunião com os juízes e o diretor de secretaria para apresentação da análise dos dados obtidos, bem como para ouvir a opinião desses acerca da análise realizada pelos consultores.
  - d.** Em caso de concordância com o resultado da análise, passa -se a procurar, juntamente com os gestores, as mudanças

que podem ser feitas com vistas a sanar tais problemas, traçando com estes ou sozinhos — a depender do estilo de consultoria (vide item 4) escolhido pelos gerentes da respectiva unidade — um Programa de Melhoria para a serventia cliente.

- e. Elaborado o referido programa e devidamente aprovado pelos gestores, os consultores farão juntamente com os juízes e o diretor de secretaria uma reunião com todos os servidores da vara, com vistas a explicar-lhes os detalhes do projeto que será implementado, bem como a razão da necessidade dessa implantação, procurando, nesse momento, obter o comprometimento dos servidores com sua adequada execução, passando, nessa oportunidade, a responsabilidade pela sua execução às mãos dos gestores.
- f. O CAC ficará ainda responsável pelo acompanhamento da execução do citado programa.
- g. O CAC também registrará se o Programa de Melhoria foi cumprido e encaminhará tais informações à Corregedoria do TRF da 5ª Região, para que esta possa comparar os resultados auferidos pela serventia à qual foi dada consultoria nas próximas avaliações, bem como emitir parecer para a Presidência do TRF da 5ª Região acerca da utilidade do serviço oferecido pelo CAC, se assim o prever o regimento de criação do CAC.

## **6.5 Corpo Funcional**

Para desempenhar as funções da estrutura organizacional proposta na seção 7.6, bem como atingir o funcionamento efetivo proposto para o CAC,

constata-se que o corpo funcional deverá ser bem diversificado, diferentemente daqueles que compõem as varas e os gabinetes dos desembargadores — constituídos, em regra, apenas por bacharéis em Direito.

O motivo dessa diversificação é que, além do conhecimento jurídico, o conhecimento na área de Administração de Empresas ou Gestão Pública e Psicologia Organizacional também são imprescindíveis para o exercício das atividades discriminadas no item 7.4, visto que, para se proceder à análise dos processos de trabalho de uma serventia, fazem-se necessários, além da experiência cartorária, conhecimentos só abordados nos cursos de graduação e pós-graduação de Administração de Empresas<sup>10</sup>, Gestão Pública<sup>11</sup> e Engenharia de Produção<sup>12</sup>. Já para se analisar o processo de gestão de pessoas, são necessários conhecimentos na área de Administração de Empresas, Gestão Pública ou Comportamento Organizacional<sup>13</sup>.

Doutro lado, para elaboração de programas em aplicativos de informática que auxiliem no registro de todas essas informações, bem como no acompanhamento do Programa de Melhoria implementado, faz-se necessário o conhecimento, na Ciência da Computação ou outro ramo similar do conhecimento, de Técnico em Informática, com especialização em desenvolvimento de Sistemas de Informação.

Feitas essas abordagens, considera-se essencial que, na composição do CAC, sejam lotados servidores bacharéis em Direito com experiência cartorária de pelo menos cinco anos e pós-graduação em Administração de Empresas, Gestão Pública ou Engenharia de Produção e outros com graduação em Psicologia e especialização em Psicologia Organizacional ou Gestão Pública, além de servidores com bacharelado em Ciência da Computação ou outro ramo similar do conhecimento, especializados no desenvolvimento de Sistemas de Informação.

## 6.6 Estrutura Organizacional

A fim de funcionar da forma descrita no item 7.4, entende-se necessário que o Centro de Administração Cartorária (CAC) seja composto das funções propostas a seguir, as quais serão discriminadas juntamente com suas atribuições:

- 01 diretor — responsável pela coordenação-geral do CAC.
- 01 técnico em informática — responsável pela elaboração de programas em Sistemas de Informação, úteis ao desenvolvimento e acompanhamento dos trabalhos do CAC e dos Programas de Melhorias implementados nas varas.
- 01 consultor de Comportamento Organizacional — responsável por prestar consultoria em processos de comunicação, liderança, clima organizacional e desenvolvimento de equipes.
- 02 assistentes do consultor de Comportamento Organizacional — a quem incumbiria auxiliar o consultor nas tarefas afins, tais como: preparação e aplicação de questionários para elaboração de diagnósticos, tabulação de dados estatísticos, redação de minuta de relatórios.
- 02 consultores de Varas Cíveis não especializadas — responsáveis por prestar consultoria às Varas Cíveis não especializadas.
- 04 assistentes técnicos de Varas Cíveis — auxiliar os consultores nas tarefas afins.
- 01 consultor de Varas Criminais — responsável por prestar consultoria às Varas Criminais.
- 02 assistentes técnicos de Varas Criminais — auxiliar os consultores nas tarefas afins.
- 01 consultor de Varas de Execuções Fiscais — responsável

por prestar consultoria às Varas Criminais.

- 02 assistentes técnicos de Execuções Fiscais — a quem incumbiria auxiliar os consultores nas tarefas afins.

## **6.7 Estrutura Física e Parque Tecnológico**

Ao funcionamento desse Centro de Administração Cartorária e à adequada instalação dos profissionais que formarão seu corpo funcional, visando propiciar-lhe condições de realização de seus trabalhos, bem como de comunicação efetiva com as demais unidades organizacionais que compõem o TRF da 5ª Região e com cada uma das varas que integram as Seções Judiciárias da 5ª Região, faz-se necessária a preparação de uma estrutura física, com sede no prédio do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, situado no Recife/PE, contendo birôs, bancadas, gaveteiros, armários, cadeiras, mesa para reuniões, máquina de reprodução xerográfica, telefones, aparelhos de fax, computadores, impressoras, *notebooks*, televisão e DVD, além de materiais de expediente.

## **7 PRÉ-REQUISITOS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE CONSULTOR**

Schneider *et al.* (2002) afirma que:

*A formação do consultor, aliada à habilidade integrativa, deve ser ampla e equilibrada, condicionada à sua especialização. Problemas ocorrem quando o consultor encontra-se posicionado em um contexto ou é visto como um generalista versátil, provocando a insistência do consultando a partir de sua própria imprudência em tentativas de ensaio e erro para a resolução de situações para as quais não possui competência (SCHNEIDER et al., 2002 apud ELTZ e VEIT, 1999).*

Para ela, a dimensão do conteúdo da especialidade do consultor interno é estruturada por meio do conjunto de conhecimentos formados por conceitos diferentes, mas interligados princípios, técnicas e métodos, concebidos a partir da combinação entre sua instrução formal e suas experiências.

Ainda segundo a referida autora, “o processo de consultoria interna requer do consultor, além de seu conhecimento técnico, um conjunto de habilidades que se fortalecem e se aprimoram durante a experiência profissional, tornando-o menos vulnerável às intempéries do percurso” (SCHNEIDER *et al.*, 2002 *apud* ELTZ e VEIT, 1999).

De acordo com Bretãs Pereira (1999), para desempenhar as funções de consultoria, em qualquer área ou tipo de empresa, o consultor precisa dominar, pelo menos, quatro tipos de conhecimento ou habilidade: ter competência técnica na sua área específica de atuação; visão sistêmica que lhe permita compreender o funcionamento organizacional; habilidade interpessoal, pois a mudança se dá por intermédio das pessoas; e habilidades instrumentais ou ferramentas da consultoria que lhe permitam conduzir o processo de mudança em suas intervenções.

Segundo Schneider *et al.* (2002 *apud* ORLICKAS, 1999), a proposta é que o consultor interno, até então um especialista, adquira uma maior gama de habilidades tornando-se multidisciplinar ou multifuncional, ou seja, conhecedor de todas as atividades da área em que vai atuar.

Essa autora afirma ainda que:

*A multidisciplinaridade é hoje uma exigência constante nos processos de seleção de consultores internos ou então para as empresas que visam implantar este tipo de modelo, nos seus futuros profissionais. Essa necessidade surgiu do extermínio das soluções isoladas e departamentalizadas e de se oferecer um único profissional para interagir com o cliente. O Consultor também deve conhecer do objetivo e das peculiaridades do negócio de*

*seu cliente interno, assim poderá orientá-lo com maior eficácia*  
(SCHNEIDER *et al.*, 2002 *apud* ORLICKAS, 1999).

Continua ela dizendo que: “Dependendo do grau de experiência, o Consultor Interno pode também oferecer indicadores, controlar aspectos de produtividade, propor mudanças e oferecer à alta administração informações estratégicas” (*apud* ORLICKAS, 1999).

Para ser um consultor interno, de acordo com Schneider *et al.* (2002 *apud* ORLICKAS, 1999), são necessárias as seguintes competências: ser um facilitador da transição interna; estar comprometido com os resultados; estar inteirado dos acontecimentos mundiais; mostrar racionalidade e isenção; ter um bom nível cultural; conhecer sua área de atuação; agregar conhecimentos; ter facilidade de diálogo e relacionamento; estabelecer uma relação de confiança; ter um perfil negociador; colocar ênfase nas pessoas; ter comportamento ético; ter perfil inovador; ter disposição para assumir riscos; ter senioridade e equilíbrio; ter pensamento estratégico; saber compartilhar ações; perceber e lidar com sentimentos; propor ações que possam ir à raiz do problema; e saber lidar com resistências.

A partir dessas assertivas, considera-se ser pré-requisito, para o exercício das funções de consultor das Varas Cíveis não especializadas, consultor das Varas Criminais, consultor das Varas de Execuções Fiscais e consultor das Varas de Juizados Especiais Federais, a condição de bacharel em Direito, com notória e vasta experiência cartorária e pós -graduação em Administração de Empresas, Engenharia de Produção, Gestão Pública ou ramo similar do conhecimento.

Sugere-se que os assistentes técnicos dos consultores das áreas jurídicas, por sua vez, sejam analistas judiciários com bacharelado em Direito e alguma experiência cartorária, ou bacharelado em Administração de Empresas, ou ainda em Engenharia de Produção.

Quanto ao consultor de Comportamento Organizacional, entende-

se necessária a formação em Administração de Empresas ou Psicologia, com pós-graduação em ramo da ciência que contemple o conhecimento em comportamento organizacional.

Os assistentes do consultor de Comportamento Organizacional devem possuir graduação em Administração de Empresas ou Psicologia.

O assistente de informática, como irá exercer função auxiliar, e não de consultoria, poderá ter apenas bacharelado em Ciência da Computação ou outro curso correlato, tendo conhecimentos específicos para o desenvolvimento de Sistemas de Informação.

## **8 VIABILIDADE JURÍDICA E ECONÔMICA**

O princípio da autonomia gerencial, regido pelo § 8º do art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1998), introduzido pela EC nº 19/98, assim estabelece:

*Art. 37, § 8º. A Autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:*

*I – o prazo de duração do contrato;*

*II – os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;*

*III – a remuneração do pessoal.*

Dessume-se daí que os órgãos públicos gozam de autonomia gerencial, orçamentária e financeira, sendo destas que decorrem o poder que cada órgão possui de definir em que será gasto o orçamento a eles concedidos anualmente, bem como o de criar, dentro de sua estrutura organizacional, tantas unidades quantas sejam necessárias para atingir

sua missão da maneira mais eficiente possível.

Dessa forma, tem-se que, do ponto de vista jurídico, para a criação de uma consultoria interna no âmbito do TRF da 5ª Região, faz -se necessária apenas a edição e publicação de uma resolução da lavra da Presidência desse Tribunal, disciplinando sua finalidade, o local onde será fixada sua sede, seu organograma de funções, a nomeação de servidores que serão nela lotados e suas normas gerais de funcionamento.

No tocante à viabilidade econômica para criação do CAC, é imprescindível a inclusão, pelo TRF da 5ª Região, em seu orçamento anual, das despesas que surgirão com os seguintes itens: a) acréscimo da folha de pagamento com a contratação de novos servidores; b) preparação dos servidores escolhidos para integrá-la em cursos de formação específicos para o desempenho das funções de consultoria; c) necessidade de aquisição de móveis e maquinaria para montagem da nova estrutura; d) aquisição de material de expediente; e) acréscimo da despesa com água, energia e telefonia; f) despesas para pagamento de passagens aéreas e diárias relativas às visitas que os consultores necessitarão fazer para exercerem suas atividades.

Há que se ressaltar ainda que, embora a criação do Centro em comento implique a necessidade de aumento do orçamento do TRF5, esse aumento inicial será compensado alguns anos à frente pela diminuição dos custos decorrentes do tempo de tramitação de um processo, os quais, enquanto tramitam, são responsáveis pelas despesas necessárias ao funcionamento das varas e das Seções Judiciárias.

## **9 VIABILIDADE POLÍTICA**

Não se pode esquecer que a criação de um órgão com essa natureza enfrentará barreiras políticas para poder ser aprovada. Isso

porque o paradigma da instituição é o da autonomia do juiz, segundo o qual cada juiz tem independência para gerenciar sua serventia da forma que lhe parecer mais adequada.

Desse fato, decorrem alguns desafios a serem enfrentados: o primeiro deles consistirá no fato de convencer o desembargador -presidente e seu próximo sucessor de que a consultoria é um recurso adequado para auxílio aos gestores das Seções Judiciárias que compõem o TRF da 5ª Região, de tal modo que ele “vista a camisa” desse novo projeto.

O segundo desafio a ser enfrentado traduz-se na conscientização dos magistrados acerca do fato de que um auxílio externo não lhes tirará a autoridade nem autonomia, mas simplesmente lhes oferecerá conhecimentos extras que lhes ajudarão a melhorar o desempenho de sua serventia.

O terceiro desafio consiste no convencimento dos desembargadores de que pessoas com pós-graduação em Administração de Empresas e Psicologia Organizacional podem vir a auxiliar os juízes na atividade de administração de suas serventias.

Para tanto, antes mesmo de se levar ao Plenário do Tribunal Regional Federal da 5ª Região o projeto de criação do referido Centro, deverá ser feito um movimento de sensibilização dos juízes e desembargadores acerca do fato de que a criação desse Centro deverá trazer grande progresso ao processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Justiça Federal da 5ª Região. Sugere-se que esse movimento seja constituído por visitas do Presidente em exercício desse Tribunal aos gabinetes dos demais desembargadores e aos juízes das Seções Judiciárias que integram a Justiça Federal da 5ª Região, juntamente com equipe para fazer palestra e divulgar textos sobre a atividade de consultoria interna e os benefícios que ela pode trazer a cada unidade usuária de seus serviços.

## **10 DA AFERIÇÃO ACERCA DA EXISTÊNCIA DE SERVIDORES NA 5ª REGIÃO PARA COMPOSIÇÃO DO CAC**

Tendo uma consultoria interna no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região como condição imprescindível à sua criação e ao seu funcionamento, a existência de servidores pertencentes ao quadro do Poder Judiciário, preferencialmente ao da Justiça Federal, e com capacitações diversas do bacharelado em Direito, além da vasta experiência cartorária, como visto no item 7.5, sugere-se que, antes de qualquer passo a ser dado pela Presidência do TRF da 5ª Região rumo à criação dessa consultoria, seja requisitado das Seções de Pessoal, tanto desse Tribunal quanto das Seções Judiciárias que o integram, um levantamento acerca da qualificação de todo o seu quadro de servidores, constando dele a relação de todas as pessoas com graduação em Direito, Administração de Empresas, Engenharia de Produção e Gestão Pública, bem como aquelas que possuam pós-graduação nesses últimos três cursos ou em Psicologia Organizacional, ou ainda formação em Psicologia e pós-graduação em Gestão Pública.

Feito esse levantamento, deverá se averiguar se existem servidores que atendam à qualificação exigida para cada função descrita no item 7.6 deste estudo. Em caso positivo, deverá ser nomeada comissão para entrevistá-los, com o fito de sondar se eles teriam interesse de se prepararem para integrar uma consultoria interna, bem como se eles possuem as competências do consultor interno, definidas anteriormente, segundo Orlickas (1999), na seção 8.

Na investigação sobre as competências para exercer a função de consultor, sugere-se ainda que seja enviado um questionário para os atuais chefes imediatos dos servidores selecionados a fim de apurar melhor a existência daquelas competências, uma vez que uma única entrevista

pode não ser suficiente à apuração precisa do perfil do candidato.

Averiguado o interesse dos candidatos e investigadas as suas competências, deverão ser escolhidos aqueles que possuam os melhores currículos, perfis e experiência na área cartorária para fazerem um curso de formação de consultores internos.

Caso não seja encontrado, no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, número suficiente de servidores que atendam aos requisitos para a ocupação da função de consultor interno, deverá ser expedido edital de habilitação para concorrência ao referido cargo, a ser publicado no *Diário Oficial da União* e divulgado para todas as assessorias de comunicação dos demais Tribunais Regionais Federais existentes no País, a fim de selecionar candidatos qualificados para ocupação da citada função.

Vencida essa etapa, deverá prosseguir-se da mesma forma sugerida para seleção dos consultores da 5ª Região.

## **11 ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DA CONSULTORIA INTERNA**

Segundo Mância (2001), para uma organização implementar uma consultoria interna, é fundamental que algumas situações sejam analisadas: a empresa está pronta para introduzir esse modelo? Está predisposta a investir no redesenho de cargo, de função e de papel? A quem a consultoria deverá se reportar? A que área irá pertencer? Que fatores precisam ser considerados?

A implantação da consultoria interna deve ser iniciada pela escolha da equipe de consultores internos, a qual deve ter amplo conhecimento dos objetivos da atividade, sendo esses regidos e integrados aos objetivos organizacionais.

No processo de escolha da equipe de consultores, a instituição

terá que decidir se irá investir na formação de profissionais internos ou contratará profissionais de fora.

Para Mância (2001), as consequências de investimentos traduzem-se no fato de que compor a equipe de profissionais selecionada no mercado traz a vantagem de poder recrutar profissionais já formados, reduzindo assim o tempo e o custo de formação profissional, embora esses profissionais necessitem de um tempo para ambientarem-se ao negócio e à cultura da empresa. Para compor a equipe com profissionais da casa, o maior investimento financeiro é com relação ao tempo de formação dos profissionais, e a ambientação cultural pode ser tanto um facilitador como um dificultador, pois os profissionais internos correm o risco de estarem influenciados pela cultura e pelos antigos papéis que exerciam.

A autora deste trabalho entende que o risco de os integrantes da equipe de servidores serem influenciados pelos papéis que outrora ocupavam é menor que o de se contratar profissionais com total desconhecimento acerca das rotinas cartorárias e do funcionamento em geral do Poder Judiciário. Isso porque, ao se engajar numa nova tarefa de maior relevância e *status*, as pessoas, em regra, costumam esquecer os papéis menos importantes desempenhados anteriormente. Pelo menos, é o que a experiência de vida mostra a ela.

A título exemplificativo, no âmbito do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, já se teve experiências com contratação de consultor externo fracassada, como foi o caso da contratação do consultor do Programa de Qualidade, no período de 2002 a 2005, em razão da falta de conhecimento por parte dele acerca da cultura organizacional existente na Justiça Federal.

Diante desses fatos, sugere-se que sejam contratados profissionais especializados para fazerem uma seleção com o grupo de servidores

interessados em compor essa equipe, a fim de eleger aqueles que possuam perfil adequado para a dita missão.

Realizada essa escolha e, em consequência, constituída a equipe, deverá ela realizar um curso de formação de consultores internos, ministrado por empresa especializada cuja notoriedade nessa área seja devidamente reconhecida. Somente após a conclusão desse curso, poderá a equipe iniciar seus trabalhos.

A organização, no entanto, não deve preocupar-se apenas com a preparação das pessoas que integrarão a equipe de consultoria, mas também com a organização como um todo, a qual deverá ser preparada para entender o significado dessa mudança.

Uma forma sugerida para esse preparo é montar uma estratégia de endomarketing, divulgando as vantagens reais desse trabalho em termos de custo e benefício e disseminando sua importância para os usuários da consultoria.

Outro fator importante na implantação da consultoria interna refere-se ao tempo necessário para seu efetivo funcionamento. É uma estratégia de médio e longo prazos, pois representa uma mudança substancial nos paradigmas de gestão. Além disso, é imprescindível que a alta direção esteja comprometida com o modelo, bem como a tornar o Centro de Administração Cartorária (CAC) num órgão fomentador da melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Justiça Federal da 5ª Região.

## **CONCLUSÕES GERAIS**

No Poder Judiciário brasileiro, os juízes não exercem apenas a função jurisdicional. Além da função de julgador, eles são incumbidos, com auxílio do diretor de secretaria, da função de gestor de suas

serventias. Por outro lado, a condução de uma vara traduz-se, além do exercício da atividade jurisdicional, num processo de gerenciamento de pessoas e de processos de trabalho.

Por não possuírem formação acadêmica para o exercício de função de gerenciamento, já que, para a assunção no cargo de juiz e na função de diretor de secretaria, é exigido apenas, em termos de graduação, o bacharelado em Direito, curso este que, nas universidades e faculdades brasileiras, não traz, em sua grade curricular, disciplinas que abordem o conhecimento na área de gestão de pessoas e de processos de trabalho; para suprimirem tal deficiência, os gestores necessitam de auxílio externo de pessoas ou unidade que detenha conhecimentos teóricos na área de Gestão de Pessoas e de Processos de Trabalho.

No âmbito do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, não há unidade que tenha por missão dar apoio e suporte aos juízes e diretores de secretaria na função de administradores das serventias. Tem-se, pois, uma lacuna administrativa entre o “dever ser” e o “poder ser” no tocante ao desempenho das varas que integram a Justiça Federal da 5ª Região.

Todavia, existem recursos de gestão disponíveis no mercado brasileiro que podem auxiliar os juízes e diretores de secretaria em suas atividades gerenciais. São eles: *coaching*, *mentoring*, consultoria interna e consultoria externa.

A consultoria interna é o recurso de gestão mais adequado para suprir as deficiências dos juízes e diretores de secretaria da 5ª Região na área de gerenciamento de pessoas e de processos de trabalho. Por suas características e aplicações, sugeriu-se a criação de uma consultoria interna no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, a denominar-se de Centro de Administração Cartorária (CAC).

Ao CAC, competiria auxiliar os juízes e diretores de secretaria a fazerem um diagnóstico do ambiente de trabalho de suas serventias para

após aferir a adequação da distribuição de tarefas e de funções entre os servidores; das rotinas de trabalho utilizadas e das técnicas gerenciais nelas adotadas; fazer uma análise desses fatores e ajudar aos gestores a construir um Programa de Melhoria que vise ao aumento da produtividade e à melhoria da qualidade dos serviços prestados por suas serventias. Competir-lhe-á ainda acompanhar e fiscalizar a execução desse programa.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. *Áreas e Sub-áreas de Engenharia de Produção*. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&s=1&c=362>. Acesso em: 20 mar. 2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Gestão Pública Empreendedora*. Brasília, 2000. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/segs/publicacoes/texto\\_institucional.pdf](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/segs/publicacoes/texto_institucional.pdf). Acesso em: 3 abr. 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP*. Disponível em: <http://www.pqsp.planejamento.gov.br>. Acesso em: 20 mar. 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *CBO Classificação Brasileira de Ocupações: Administradores*. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/busca/descricao.asp?codigo=2521-05>. Acesso em: 20 mar. 2008.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>

ccivil\_03/Constituicao/Constituição.htm. Acesso em: 20 mar. 2008.

BRASIL. Corregedoria do Tribunal Regional Federal (5. Região). *Resumo Estatístico Tipo I: Jan. a dez./2006*. Disponível em: <http://www.trf5.gov.br/downloads/tipoI012006.pdf>. Acesso em: 1º mar. 2007.

BRASIL. Corregedoria do Tribunal Regional Federal (5. Região). *Regimento Interno da Corregedoria-Geral do TRF 5ª Região*. Recife, 2006. Disponível em: <http://www.trf5.gov.br/downloads/regimento.pdf>. Acesso em: 1º mar. 2007.

BRASIL. *Decreto-lei nº 3689, de 3 de outubro de 1941*. Código de Processo Penal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del3689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del3689.htm). Acesso em: 20 mar. 2008.

BRASIL. *Lei nº 5869, de 11 de janeiro de 1973*. Institui o Código de Processo Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5869.htm). Acesso em: 20 mar. 2008.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (5. Região). *Institucional: Organograma*. Disponível em: <http://www.trf5.gov.br/content/view/10/73/>. Acesso em: 1º mar. 2007.

BRETÃS PEREIRA, Maria José L. *Na Cova dos Leões*. São Paulo: Makron Books, 1999.

CELESTINO, Sílvio. *O Executivo e o Coaching em Marketing Pessoal*. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigodz2.htm>. Acesso em: 10 jul. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de Talentos: Coaching e Mentoring: as Novas Ferramentas da Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ELTZ, Fábio; VEIT, Mara. *Consultoria Interna de Recursos Humanos*. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

FREITAS, José Antonio de Carvalho; PESSOA, Eliana. *O Empreendedor e o Gerente: Aspectos Comparativos*. Disponível em: [http://www.universia.com.br/materia/img/ilustra/2005/nov/artigos/Empreendedor\\_x\\_Gerente.doc](http://www.universia.com.br/materia/img/ilustra/2005/nov/artigos/Empreendedor_x_Gerente.doc). Acesso em: 24 abr. 2007.

HILLESHEIM, Sérgio. *Coaching e Mentoring: Igualando as Diferenças*. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/insight29.htm#CoachingMentoring>. Acesso em: 17 abr. 2007.

IANNINI, Pedro Paulo. *Cliente & Consultor: uma Parceria para o Desenvolvimento Organizacional*. Niterói: Eduff, 1996.

MÂNCIA, Lúcia. *Consultoria Interna e Externa de Recursos Humanos*. São Leopoldo, 2001. Material utilizado no Curso de Especialização em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos - Pós-graduação Lato Sensu da Unisinos/RS.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia, Práticas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORLICKAS, Elizenda. *Consultoria Interna de Recursos Humanos: Conceitos, Cases e Estratégias*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUMMLER, G. A.; BRANCHE, A. P. *Melhores Desempenhos das Empresas: Ferramentas para a Melhoria da Qualidade e da Competitividade*. São Paulo: Makron Books, 1992.

SCHNEIDER, Bárbara Juliana Ahlert *et al.* O Processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos. *Revista Estudos em Perspectiva*, São

Leopoldo, n. 1, 2002. Disponível em: [http://www.economicas.unisinos.br/pessoas\\_em\\_perspectiva/\\_artigos/artigo5.pdf](http://www.economicas.unisinos.br/pessoas_em_perspectiva/_artigos/artigo5.pdf). Acesso em: 23 jul. 2007.

SERRA, Luiz Umpierre de Mello. *Gestão de Serventias Judiciais*. Rio de Janeiro, 2006.

## NOTAS

<sup>1</sup> Analista da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte. MBA em Poder Judiciário (FGV).

<sup>2</sup> Para Gary Dessler (1997 *apud* CHIAVENATO, 2004), Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho

<sup>3</sup> De acordo com Rummler e Branche (1992), *processo* é uma sequência de atividades interligadas, caracterizadas por terem insumos (*inputs*) mensuráveis, atividades que agregam valor e saídas (*outputs*) de atividades destinadas a produzir um bem ou um serviço intermediário ou final (cadeia de agregação de valor = todo processo deve contribuir para a satisfação do cliente, e cada etapa do processo deve agregar valor à etapa anterior). Os processos podem ser classificados em: Processos Funcionais e Processos de Negócio. Os Processos Funcionais têm seu início e término no contexto de uma mesma função ou especialidade. Ex.: Processo de compra de material. Os Processos de Negócio, por sua vez, são aqueles que se servem das diversas funções organizacionais para gerar produtos mais diretamente relacionados à razão de existir da organização. Na Gestão por Processo, existe o foco nos processos estratégicos e multifuncionais, e não em torno de funções. Os processos passam por várias áreas, abrangendo funções de diversas especialidades. Na Gestão por Processo, as áreas funcionais continuam sendo importantes, mas servem aos Processos de Negócio, que devem ter como principal foco quem são os nossos clientes e o que eles esperam. As decisões são tomadas no nível do Processo de Negócio, com a participação e o envolvimento da equipe, apoiadas e sustentadas pelo gerente do processo. O gerente do processo tem a responsabilidade sobre o Processo de Negócio como um todo, independente das áreas pelas quais ele passa. Deve conhecer todo o processo e ter sensibilidade para saber qual a melhor maneira de fazê-lo funcionar. Cabe a ele GARANTIR que o cliente receba o produto no tempo e na forma desejada.

<sup>4</sup> O *Programa de Qualidade no Serviço Público* foi instituído a partir de 1991, tendo como meta final a satisfação do cidadão-usuário dos serviços prestados pelo Estado, o que perpassa pela mudança no papel do gestor público, na otimização dos recursos

disponíveis, na motivação e participação dos servidores nos processos de trabalho e pela definição clara de objetivos e controle de resultados. Buscava também promover a melhoria de processos a partir das ferramentas de melhorias da Gestão da Qualidade Total (BRASIL, 1991).

<sup>5</sup> A correção ordinária tem por objetivo a verificação da regularidade do funcionamento e da distribuição da Justiça, inclusive no que tange às atividades administrativas, adotando-se, desde que necessário, as medidas adequadas à eliminação de erros, omissões ou abusos (art. 28 do Regimento Interno da Corregedoria) aprovado pela Resolução nº 14/89, de 15 de setembro de 1989).

<sup>6</sup> O corregedor-geral, a qualquer tempo, procederá às correções extraordinárias, quando existentes indicadores, informações, reclamações ou denúncias que apontem para a existência de situações especiais de interesse público que as justifiquem, ou em decorrência de fundadas suspeitas ou reclamações que indiquem prática de erros, omissões ou abusos que prejudiquem a prestação jurisdicional, a disciplina judiciária, o prestígio da Justiça Federal ou o regular funcionamento dos serviços de administração da Justiça.

<sup>7</sup> *Serventia* – termo utilizado nos meios forenses como sinônimo de *Vara*.

<sup>8</sup> TRF5 – Corregedoria-Geral/Institucional/composição.

<sup>9</sup> Lei nº 8.666/93, art. 3º, §1º: É vedado aos agentes públicos: I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato.

<sup>10</sup> Conforme o Código Brasileiro de Ocupações, do Ministério do Trabalho e Emprego, os profissionais com formação em Administração “planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas” (BRASIL, 2007).

<sup>11</sup> O gestor público, segundo o Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), é abrangido pela categoria “2521-05 - Administrador”, ou seja, lhe cai a mesma denominação “Administrador”, uma vez que possui as mesmas competências citadas para aquele profissional (BRASIL, 2007).

<sup>12</sup> A Engenharia da Produção tem como subáreas de conhecimento, segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (Abepro), as seguintes: Gestão da Produção, Gestão da Qualidade, Gestão Econômica, Ergonomia e Segurança do Trabalho, Gestão do Produto, Pesquisa Operacional, Gestão Estratégica e Organizacional, Gestão do Conhecimento Organizacional, Gestão Ambiental. Detalhando ainda mais essas áreas, temos que o engenheiro de produção, entre outras competências, é habilitado para atuar em Planejamento e Controle da Produção, Controle Estatístico da Qualidade, Nor-

malização e Certificação para a Qualidade, Organização Metrológica da Qualidade, Qualidade em Serviços, Organização do Trabalho, Psicologia do Trabalho, Ergonomia, Planejamento do Produto, Planejamento Estratégico, Estratégias de Produção, Gestão da Inovação, Gestão da Tecnologia, Gestão da Informação de Produção, Sistemas de Informações de Gestão, Sistemas de Apoio à Decisão (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2007).

<sup>13</sup> Segundo Robbins (2005), a área de Comportamento Organizacional aborda, entre outros temas, os seguintes: comportamento individual; valores, atitudes e satisfação com o trabalho; percepção e tomada de decisões individuais; motivação; fundamentos do comportamento em grupo; equipes de trabalho; comunicação organizacional; liderança; poder e política; conflito e negociação; estrutura organizacional; cultura organizacional; mudança organizacional e administração do estresse; e políticas e práticas em recursos humanos.