

**O LÍDER NA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL  
DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**MARISA ALMEIDA DE MENDONÇA**

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

**Rio de Janeiro  
março de 2005**

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	03
2.	PANORAMA DAS MUDANÇAS NO LIMIAR DO SÉCULO XXI	05
3.	AS MUDANÇAS NO ESTADO-BRASILEIRO	07
3.1	Administração Pública Burocrática	08
3.2	Administração Pública Gerencial	09
3.3	O Futuro da Administração Pública	09
4.	AS MUDANÇAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO A PARTIR DA CRIAÇÃO DO FUNDO ESPECIAL	12
4.1	PRINCÍPIOS NORTEADORES DAS MUDANÇAS NO TJERJ	13
5	MODELOS E TEORIAS DAS MUDANÇAS	17
5.1	A Experiência de Mudar	19
5.2	Gerenciando a Mudança	22
5.3	Lidando com as Resistências	23
5.3.1	Percepções individuais e receios de mudar	25
6.	O PAPEL DO LÍDER COMO CONDUTOR DE MUDANÇAS	30
6.1	Conceitos de Liderança	30
6.2	Alguns Paradigmas ao Exercício da Liderança	32
6.3	A Futura Liderança	38
	CONCLUSÕES	40
	REFERÊNCIAS	42

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo analisa a importância do líder na estrutura administrativa gerencial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ), que vem sendo implantada a partir da criação do Fundo Especial do Tribunal de Justiça (FETJ), em 1996, que lhe permite o cumprimento do preceito constitucional da autonomia administrativa e financeira, expressamente assegurada no art. 99, *caput*, da Constituição da República de 1988 e redação da Emenda Constitucional nº 19/98.

A abordagem do tema delimita-se à análise da função do líder como instrumento da Gestão Pública, na condução do processo de modernização e estruturação organizacional do TJERJ, através da propagação e conscientização de sua missão institucional de resolver os conflitos de interesses demandados pela população.

O método utilizado para obtenção de informações e dados necessários ao desenvolvimento do trabalho foi o da pesquisa bibliográfica, física e virtual, por se tratar de um ensaio, através da seleção de autores de obras relacionadas ao estudo da liderança e gestão de pessoas, com foco na administração pública gerencial, e dos ensinamentos adquiridos no II Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária da FGV/RJ (2004).

Assim, para atingir o objetivo proposto, esta monografia se estruturou dentro do seguinte ordenamento:

O capítulo II relata como as inovações tecnológicas vêm modificando a sociedade contemporânea, do ponto de vista socioeconômico.

O capítulo III versa sobre as reformas administrativas ocorridas no Estado brasileiro, e a perspectiva para o futuro da administração pública.

O capítulo IV discorre sobre as mudanças procedidas no TJERJ, a partir das reformas administrativas, e a criação do Fundo Especial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (FETJ).

O capítulo V expõe o pensamento de diversos especialistas sobre o conceito atual de administração e o papel do líder diante do novo ambiente organizacional, e de como levá-lo a superar os desafios na implantação dessa filosofia, principalmente os da resistência às mudanças propostas.

O capítulo VI aborda os conceitos sobre o líder no limiar do século XXI, e faz uma projeção do seu comportamento.

## 2. PANORAMA DAS MUDANÇAS NO LIMIAR DO SÉCULO XXI

A evolução mundial pode ser dividida em três períodos: a Revolução Agrária (8000 a.C até 1750 d.C.), a Revolução Industrial (1750 a 1955) e a Revolução Pós-Industrial ou Revolução da Informação (1955 até os dias de hoje).

Esses três períodos afetaram profundamente a Humanidade em todas as suas esferas: social, política e econômica, e não foram sem fortes reações que ocorreram e vêm ocorrendo essas mudanças.

- **A Era da Informação**

Na sociedade contemporânea, as inovações tecnológicas e as transformações sociais modificaram profundamente a produção e a vida das pessoas. “A maioria das inovações melhora a qualidade de produtos e serviços, aumenta a eficiência empresarial e, portanto atrai e acena com a possibilidade de maior universalização do bem-estar” (MOTTA, 2001, Introdução, p. x).

Segundo Toffler (2001, p. 24),

**Esta civilização nova, desafiando a velha, deitará por terra as burocracias, reduzirá o papel do estado-nação e irá gerar economias semi-autônomas num mundo pós-imperialista. Exigirá governos mais simples, mais eficazes e, não obstante, mais democráticos do que qualquer um dos que conhecemos atualmente. Será uma civilização com sua própria perspectiva diferente do mundo, seus próprios modos de lidar com o tempo, o espaço, a lógica e a causalidade.**

Motta (2001) considera que essa mudança emerge não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência.

**A intensidade da presente revolução, tecnológica e administrativa, já não deixa alternativas senão a de segui-la com a própria rapidez que a caracteriza. A mudança alcança as pessoas e as instituições todos os dias, de forma tão gradual e imperceptível quanto global e estrondosa. Através das formas lentas de mudança se percebe sua irreversibilidade; pelos seus impactos surpreendentes aprende-se a necessidade de se preparar para ela.**

**[...] Assiste-se a uma revolução sem precedentes na história da humanidade (MOTTA, 2001, Introdução, p. xii e xiii).**

Como ensinado por Motta (2001), a velocidade das mudanças sociais, econômicas

e tecnológicas desatualiza rapidamente o saber e as informações.

**Nenhuma empresa ou instituição pública pode se considerar atualizada, a não ser por alguns momentos — assim, todas deverão lutar contra parte de seu passado e contra o obsolescência para inovar e se transformar.**

**Inovar é introduzir a novidade de tal forma a deixar explícito que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta. Inovação traz a visão do progresso, carrega a conotação da virtude e do mais bem realizado. Transformar é criar um novo modelo de organização e produção; significa alterar as próprias premissas sobre a realidade e compreender a mudança como fundamental para o êxito organizacional. [...] (Introdução, p. xiv).**

Mas a História tem mostrando que as mudanças não são simples nem fáceis.

Principalmente no que diz respeito à mudança na sociedade contemporânea, em que essas acontecem com uma velocidade inimaginável.

**[...] Os seres humanos têm uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho. A mudança é um ônus, pois requer da pessoa rever sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados para a própria vida. Mudar envolve o indivíduo e seu meio, portanto é incerto e arriscado — tão promissor quanto ameaçador.**

**Por isso a grande preocupação atual já não é tanto sobre a constatação de problemas, desejo ou rapidez da mudança, e sim sobre a possibilidade de o ser humano controlar o processo de mudança. Trata-se da inovação através da intervenção social planejada, auto-sustentada e direcionada; contrasta com as rupturas oriundas de forças sociais espontâneas ou de provocações revolucionárias. A mudança planejada contrasta também com a visão evolutiva natural da mudança (MOTTA, 2001, Introdução, p. xv).**

### 3. AS MUDANÇAS NO ESTADO BRASILEIRO

A primeira reforma do Estado brasileiro foi a burocrática em 1936. A segunda, em 1967, foi um “ensaio de descentralização e desburocratização” (BRESSER-PEREIRA, 2003, p. 15). A terceira e atual reforma da Administração Pública, iniciada em 1995, apóia-se na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à crise dos anos 80 e à globalização da economia. Dois fenômenos, segundo Bresser-Pereira (2003), estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia.

**Antes da integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos, os Estados podiam ter como um dos seus objetivos fundamentais proteger as respectivas economias da competição internacional. Depois da globalização, as possibilidades do Estado continuar a exercer esse papel diminuiria muito. Seu novo papel é o de facilitar que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva. A regulação e a intervenção continuam necessárias na educação, na saúde, na cultura, no desenvolvimento tecnológico, nos investimentos em infra-estrutura (p. 15).**

Como visto em Bresser-Pereira (2003, p. 21)

**No Brasil, a idéia de uma administração pública gerencial é antiga. Começou a ser delineada ainda na primeira reforma administrativa, nos anos 30, e estava na origem da segunda reforma, ocorrida em 1967. Os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos no país em 1938, através da criação do Departamento Administrativo de Serviço Público (DASP). A criação do DASP representou não só a primeira reforma administrativa do país, com a implantação da administração pública burocrática, mas também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica.**

A segunda tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira só aconteceu no final dos anos 60, através do Decreto-lei nº 200, de 1967, sob o comando de Amaral Peixoto e a inspiração de Hélio Beltrão, que iria ser o pioneiro das novas idéias no Brasil. A reforma iniciada pelo Decreto-lei nº 200/67 foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil.

**Porém, o referido decreto teve duas conseqüências inesperadas e indesejáveis: de um lado por permitir a contratação de empregados sem concurso público, facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas; de outro, por não se preocupar com mudanças no âmbito da administração direta ou central, que era vista pejorativamente como “burocrática” ou rígida, deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores (BRESSER-PEREIRA, 2003, p. 22).**

A terceira reforma gerencial da Administração Pública brasileira iniciou-se em 1995, por intermédio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado do Governo Federal, tendo a frente o então Ministro Bresser-Pereira. Contudo, somente com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, em 04 de junho de 1998, ocorreu o grande salto para a implantação da administração pública gerencial. A reforma constitucional foi parte fundamental da reforma gerencial de 1995 (BRESSER-PEREIRA, 2003).

Como ensinado pelo eminente jurista, o professor Jessé Torres Pereira Júnior (1999),

**A Emenda Constitucional nº 19 tem sido chamada de Emenda da Reforma do Estado. O título é impróprio. Nem no seu ideário, que ressei dos trechos [...] de sua exposição de motivos originária, nem na literalidade de suas disposições, a Emenda tem a pretensão de reformar o Estado, tanto que a ementa anuncia, com modéstia proporcional à realidade, modificações de princípios e normas da Administração Pública.**

**O Estado não muda. O que se pretende remodelar é a feição de sua atividade administrativa. [...]**

**[...] Segundo o impacto que produzirão sobre o regime fundado em 1988, as inovações podem ser, para fins didáticos, aglutinadas em três segmentos: estrutura, competências e controles da Administração; servidores públicos e agentes políticos; prestação de serviços públicos. (p.4).**

### **3.1 Administração Pública Burocrática**

Como ensinado por Bresser-Pereira (2003),

**A administração pública burocrática foi adotada em substituição à administração patrimonialista, que definiu monarquias absolutas e na qual o patrimônio público e privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-ia incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares que surgiram no século XIX. É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; só pode existir democracia quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo que o controla.**

[...]

**A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa superior à administração patrimonialista do Estado. [...] na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orienta para o atendimento das demandas dos cidadãos (p. 19).**

Bresser-Pereira (2003) assinala que esse fato nada tinha de grave enquanto prevaleceu o Estado pequeno, cuja única função era garantir a propriedade e os contratos. No Estado liberal só eram necessários quatro ministérios: Justiça (responsável pela polícia), Defesa, (Exército, Marinha e Aeronáutica), Fazenda e Relações Exteriores. Nesse tipo de Estado, o serviço público mais importante era o da Administração Pública da Justiça, que o Poder Judiciário realizava.

**O problema da eficiência não era, na verdade, essencial. No momento, entretanto, que o Estado se converteu no grande Estado social e econômico do século XX, assumindo um número crescente de serviços sociais [...], nesse momento tornou-se essencial (BRESSER-PEREIRA, 2003, p. 29).**

### **3.2 A Administração Pública Gerencial**

A necessidade de uma administração pública gerencial, portanto, não decorre apenas de problemas de crescimento, e das decorrentes diferenciações de estruturas e complexidade crescente do rol de problemas a ser enfrentado, “mas também da legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania” (BRESSER-PEREIRA, 2003, p. 17).

Pereira Junior preconiza que a Administração Pública Gerencial (1999, p. 42) “Há de ser o dever induzido e cobrado pelas instâncias próprias, internas e externas da Administração, mediante ações e mecanismos que se incorporem ao dia-a-dia da atividade administrativa, o que implica a renovação de posturas individuais e coletivas [...]”.

### **3.3 O Futuro da Administração Pública**

Bresser-Pereira (2003) explica que o objetivo geral da reforma administrativa será transitar de uma administração pública burocrática para a gerencial.

**Essa mudança, porém, não pode ser realizada de um dia para o outro. Nem deve ocorrer com a mesma intensidade em diversos setores. Na verdade, a administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática. Não se trata de fazer tábula rasa desta, mas de aproveitar suas conquistas, os aspectos positivos que ela contém, ao mesmo tempo que se vai eliminando o que já não serve (p. 41).**

Prossegue o autor acima,

**Deve-se conservar e aperfeiçoar, senão implantar — visto que até hoje não o foram, [...] —, certas instituições burocráticas, como a exigência de concurso ou de processo seletivo público, um sistema universal de remuneração, carreiras formalmente estruturadas e um sistema de treinamento. Nesses termos, é preciso e conveniente que continuem os esforços no sentido da instalação de uma administração pública burocrática no País. (BRESSER-PEREIRA, 2003, p. 41).**

**Essas instituições, porém, devem ser suficientemente flexíveis para não conflitar com os princípios da administração pública gerencial. E, sobretudo, não impedir a recompensa do mérito pessoal, desvinculado do tempo de serviço e não aumentar as limitações impostas à iniciativa e à criatividade do administrador público para administrar seus recursos humanos e materiais.**

**Quanto ao treinamento, deve estar prioritariamente relacionado com as necessidades e os programas do novo Estado que se quer implantar, ao invés de subordinar-se às etapas de uma carreira, como quer a visão burocrática (OSLAK, 1995, apud BRESSER-PEREIRA, 2003, p. 41).**

Mas a combinação dos paradigmas gerenciais e burocráticos, por outro lado, deve variar de acordo com o setor.

**A grande qualidade da administração pública burocrática é a sua segurança e efetividade. Por isso, no núcleo estratégico, onde essas características são muito importantes, ela deve ainda estar presente, em conjunto com a administração pública gerencial. Já nos demais setores, onde o requisito da eficiência é fundamental, dado o grande número de servidores e de cidadãos-clientes ou usuários envolvidos, o peso da administração pública burocrática deve ir diminuindo até praticamente desaparecer das empresas estatais (BRESSER-PEREIRA, 2003, p. 42).**

Como refere Bresser-Pereira (2003), a reforma da Administração Pública será executada em três esferas:

[...] a) a institucional-legal, por meio da qual se modificam as leis e se criam ou modificam instituições; b) a cultural, baseada na mudança de valores burocráticos para os gerenciais; e c) a da co-gestão.

Na dimensão institucional-legal será preciso modificar a Constituição, as leis e os regulamentos.

A dimensão cultural da reforma significa, por um lado, sepultar de vez o patrimonialismo, e, por outro, transitar da cultura burocrática para a gerencial (p. 42).

A terceira, e mais complexa, segundo esse autor, englobará a dimensão gestão.

A dimensão gestão será a mais difícil. Trata-se aqui de por em prática as novas idéias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, mais bem controlado e de melhor qualidade. (BRESSER-PEREIRA, 2003, p. 43).

#### **4. AS MUDANÇAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO A PARTIR DA CRIAÇÃO DO FUNDO ESPECIAL**

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ), no período anterior à criação do Fundo Especial do Tribunal de Justiça (FETJ), em 1996, vivia uma fase de imobilidade gerencial, quando os seus pagamentos, visando ao custeio de todas as suas despesas, dependiam dos repasses financeiros feitos pelo Tesouro Estadual.

O primeiro passo para a modernização e reaparelhamento do Poder Judiciário Fluminense deve ser atribuído à Lei Estadual nº 2524/96 de 22 de janeiro de 1996, que instituiu o Fundo Especial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (FETJ), transferindo a receita (ainda modesta), proveniente das custas e dos emolumentos judiciais, dentre outras de menor expressão, para o FETJ (anteriormente recolhidas aos cofres do Tesouro do Estado do Rio de Janeiro).

No entanto, somente com a promulgação da Lei Estadual nº 3.217/99 de 27 de maio de 1999, com a transferência de receitas mais significativas oriundas da taxa judiciária e do adicional de 20% (vinte por cento), incidentes sobre os atos extrajudiciais, é que o FETJ passou a responder por todas as despesas de manutenção e de investimentos do Judiciário Fluminense.

A partir desse evento, o Tribunal de Justiça deteve sua autonomia financeira e administrativa, permanecendo à conta do Tesouro do Estado, até o momento, apenas o repasse dos recursos necessários ao pagamento de magistrados e servidores; haja vista a vedação expressa desses pagamentos pelo Fundo, contida no art. 2º, II, 2ª parte, da Lei Estadual nº 2524/96.

Esse novo contexto passou a exigir dos administradores do Judiciário competência para a gestão amadurecida dos recursos administrativos, de modo mais favorável à satisfação

do interesse público, bem como o comprometimento de todos, servidores e magistrados, na fiscalização rigorosa da arrecadação das receitas destinadas ao FETJ.

Nesse passo, tornou-se imprescindível a criação de instrumentos de controle e implementação de regras mais eficazes de contenção, controle e racionalização, objetivando a eficiência na administração do bem público, uma vez que a má administração dos recursos poderia gerar o fracasso de tão importante conquista (TJERJ — MANUAL DO GESTOR, 2003).

#### 4.1 PRINCÍPIOS NORTEADORES DAS MUDANÇAS NO TJERJ

A análise sobre o papel da liderança pública gerencial, como gestora de mudanças, deve ter como pano de fundo o *princípio da legalidade*. Consoante o preconizado na Constituição da República (1988) e E.C. nº 19/98, e na Lei Estadual nº 3.983 de 19 de julho de 2002, que instituiu a Carreira de Serventuário do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro e estimulou a adoção de providências para redesenhar o perfil da organização e do quadro de pessoal do Poder Judiciário, bem como da qualificação de seus integrantes. Essas providências devem se valer de sistemas, métodos e técnicas da moderna gestão de pessoas (MANUAL DO GESTOR 2003, Ato Executivo nº 1112/2003).

Assim, para se avaliar o papel do líder, no exercício das funções gerenciais delegadas pelo novo organograma da Instituição, é preciso que haja a compreensão do contexto organizacional aonde se passam as mudanças, bem como a sua capacidade de agir dentro dos preceitos da moderna administração pública gerencial, de modo a mobilizar recursos e superar resistências.

Com ensinamento pelo ilustre jurista, o professor Diógenes Gasparini (2000, p.7),

**Tem-se afirmado que, em sentido amplo, administrar é gerir bens, interesses e serviços próprios ou alheios, mas pode-se precisar tal afirmativa acolhendo-se a lição de Heli Lopes Meirelles (Direito Administrativo, cit., p. 79) para dizer que administrar, como atividade ou função administrativa é gerir bens, interesses e**

**serviços, segundo a lei, a moralidade e a finalidade de certo patrimônio entregue à guarda, conservação e aprimoramento de alguém que não o seu proprietário. Ademais, se esses bens, interesses e serviços constituem um patrimônio da coletividade, esse gerir diz-se público. Assim, a atividade administrativa é a gestão, nos termos da lei e da moralidade administrativa, de bens, interesses e serviços públicos visando o bem comum.**

De acordo com Meirelles (apud GASPARINI 2000, p. 51), “a natureza da atividade administrativa é a de um *múnus público*<sup>1</sup> para quem a exerce. É encargo de guarda, conservação e aprimoramento dos bens, interesses e serviços da coletividade, que se desenvolve segundo a lei e a moralidade administrativas”.

Os princípios nucleares da atividade administrativa estão consubstanciados em quatro regras de observância permanente e obrigatória. São os *princípios da legalidade, da moralidade, da finalidade, da publicidade e o da eficiência*. Este último inserido, posteriormente, pela EC nº19/98. (GASPARINI, 2000, p. 51)

### **Princípio da Legalidade**

Como visto em Gasparini (2000), a Constituição da República, art. 37, preceitua que a Administração Pública, tanto indireta como direta e qualquer dos Poderes da União, dos Estados-Membros, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios acima referidos. (MUKAI, 1989, apud GASPARINI, 2000, p. 7).

O princípio da legalidade significa estar a Administração Pública, em toda a sua atividade, vinculada aos mandamentos da lei, não podendo deles se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilidade de seu autor.

Segundo Gasparini (2000, p. 6), “qualquer ação estatal sem o correspondente calço legal ou que exceda ao âmbito demarcado pela lei, é injurídica e expõe-se à anulação.” Seu campo de ação é bem menor do que o do particular. Neste sentido sinaliza, “É dado ao

---

<sup>1</sup> *Múnus público*. Funções que um indivíduo tem de exercer e que procede de autoridade pública ou da lei, e obriga o indivíduo a certos encargos em benefício da coletividade ou da ordem social (FERREIRA, 1999).

administrador público *fazer tudo que a lei permite e, ainda assim, quando e como autoriza*, diversamente do particular que *pode fazer tudo que a lei permite e tudo que a lei não proíbe* (GASPARINI, 2000, p. 77). (grifo nosso).

Se a lei nada dispuser, “não pode a Administração Pública agir, salvo em situações excepcionais (grave perturbação da ordem e guerra quando irrompem inopinadamente)” (GASPARINI, 2000, p. 6).

A esse princípio também se submete o agente público. “[...] o agente da Administração Pública está preso à lei, e qualquer desvio de suas imposições pode nulificar o ato e tornar o seu autor responsável, conforme o caso, disciplinar, civil e criminalmente” (GASPARINI, 2000, p. 6).

### **Princípio da eficiência**

Conhecido como “dever da boa administração”, o princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta ou indireta a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, além de observar outras regras, a exemplo do princípio da legalidade. A EC nº 19/98, ao acrescentá-lo no rol dos consignados no art. 37, dotou-o de status constitucional. Tal princípio impõe que o agente público atue de forma a produzir resultados favoráveis à consecução dos fins que cabem ao Estado alcançar. (GASPARINI, 2000, p. 19-20).

Como ensinado por Gasparini (2000), o desempenho deve ser rápido e oferecido de forma a satisfazer os interesses dos administrados em particular e da coletividade em geral. As atribuições devem ser executadas com perfeição, valendo-se das técnicas e conhecimentos necessários a tornar a execução a melhor possível, evitando sua repetição e reclamos por parte dos administrados.

Ademais, a realização cuidadosa das atribuições evita desperdício de tempo e de dinheiros públicos (...). Por fim, tais competências devem ser praticadas com rendimento, isto é, com resultados positivos para o serviço público e satisfatório para o interesse da coletividade. Resultados positivos não significam lucros, embora, em alguns casos, possam existir. Deve-se com esse desempenho, rápido e perfeito, atingir um maior número de beneficiados. Procurar-se maximizar os resultados em toda e qualquer intervenção da ação da Administração Pública. Qualquer ação ou decisão deve ter essa preocupação, evitando-se as que não têm ou que não atendam a esse princípio. É, pois, a relação custo-benefício que deve presidir todas as ações públicas. (GASPARINI, 2000, p. 21).

Na visão de Carvalho Filho (1998),

Não é difícil perceber que a inserção desse princípio revela o descontentamento da sociedade diante de sua antiga impotência para lutar contra a deficiente prestação de tantos serviços públicos, que incontáveis prejuízos já causou aos usuários... Diga-se, entretanto, que de nada adiantará a menção a tal princípio se não houver uma disciplina precisa e definida sobre os meios de assegurar os direitos dos usuários, a qual [...] já há muito deveria ter sido instituída se tivesse sido regulamentado o art. 37, § 3º, da Constituição Federal, que, mesmo antes da Emenda, previa expressamente a edição de lei para regular as reclamações relativas à prestação de serviços públicos. Fora daí, o princípio, tanto quanto tem sido esse último mandamento, tornar-se-á letra morta (*apud* PEREIRA JUNIOR 1999, p. 42).

## 5. MODELOS E TEORIAS DAS MUDANÇAS

“A Revolução Industrial dilacerou o tecido social e o recuperou a partir de novos paradigmas. As estruturas da vida diária mudaram para sempre e, com elas, os conceitos ligados à sociedade, à política e à economia” (TROPE, 2003, p.7).

Segundo Covey (2001) em todos os setores — empresarial, governamental, social sem fins lucrativos — o mercado está exigindo que as organizações se transformem. Elas devem ser capazes de produzir bens e serviços e empregá-los de maneira rápida, amigável e flexível. “[...] Isso requer uma força de trabalho que possa não apenas oferecer toda a sua criatividade e talento, mas também que seja facilitada, estimulada e recompensada por essas contribuições” (p. 160).

Como referido por Trope (2003),

**A divisão do trabalho preconizado por Taylor<sup>2</sup> trouxe, na sua época e para condições ambientais específicas, maior produtividade e melhor rendimento do pessoal envolvido, maior eficiência na organização e uma redução dos custos de produção. Assistiu-se à implantação da separação entre o pensar e o agir. A divisão de tarefas nas organizações tradicionais segue exatamente essa mesma noção de separação do planejamento e execução do trabalho (p.7).**

Esse autor conceitua que no modelo tradicional, a separação entre o pensar e agir foi adequada para uma tecnologia constante, mas não se ajusta ao rápido progresso tecnológico, por ser incompatível com a velocidade de mudanças do mundo atual. “A visão de Taylor, de que o funcionário não tem capacidade nem formação para estabelecer

---

<sup>2</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915), engenheiro americano considerado o "pai da Organização Científica do Trabalho" estabeleceu algumas teorias impostas pela Revolução Industrial sobre a racionalização do processo de trabalho.

racionalmente qual o método ou processo para execução de seu trabalho, vai de encontro à tendência atual de *empowerment*”<sup>3</sup> (TROPE, 2003, p.7).

A gestão contemporânea tornou-se a prática da mudança tanto na área empresarial quanto no setor público. Nas empresas, as variações tecnológicas e econômicas tornam o processo produtivo vulnerável, e a conquista do progresso se dá em meio a descontinuidades e inovações. “Na Administração Pública, as pressões comunitárias por mais e melhores serviços provocam revisões nas funções do Estado. [...] Na busca da qualidade e eficiência, as organizações públicas se assemelham às empresas privadas” (MOTTA, 2004, p. 15).

Kouzes e Posner (2003) observam que na adoção da inovação correm-se riscos, inovando e experimentando, com o foco de descobrir melhores maneiras de fazer as coisas. É necessário reconhecer as boas idéias, apoiá-las e desafiar o estabelecido para conseguir que sejam adotados novos meios para atingir os objetivos propostos.

**Hoje, gerenciar uma empresa ou serviço público é gerenciar a mudança: enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambigüidades; compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade; e manter a calma diante da perda de um significado daquilo que se ajudou a construir. Assim, em um presente intranquilo e um futuro incerto, poucos dirigentes e gestores se sentirão confortáveis com o *status quo*. A maioria perseguirá a inovação como a alternativa de sobrevivência (MOTTA, 2001, Introdução, p. xvi).**

Como visto em Motta (2001), estudar a mudança não é só procurar unidade e coerência entre modelos, “mas enriquecer-se no conhecimento de suas variedades, superposições e complementações” (p. 16).

Nesse novo contexto, os erros e defeitos são vistos não como algo indesejável, mas sim como ponte para o crescimento. Motta esclarece que “os erros desequilibram o sistema

---

<sup>3</sup> *Empowerment* — É uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários da administração das empresas. Busca-se o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas, com o objetivo de melhorar o desempenho das organizações. É uma alternativa para o paradigma tradicional de gestão. Esse novo paradigma está focado na desburocratização, na descentralização, na flexibilização e na inovação. O desenvolvimento do *empowerment*, entretanto, necessita de um contexto organizacional que viabilize a descentralização da decisão, o compartilhamento da informação e da autonomia.

organizacional e de produção, gerando conflitos e necessidades de intervenção. Aprende-se a inovar com os erros, e, portanto, pode-se dizer que a sua ocorrência é até desejável”.

**As empresas de sucesso sobrevivem na imperfeição e, às vezes, com graus razoáveis de ineficiência; enfrentam períodos de fracasso e conquistam o êxito através de uma busca constante de novos padrões de operações. *Tratam a perfeição como referência inalcançável e como incentivo à inovação. Nas instituições públicas, erros e acertos dependem tanto de ações gerenciais quanto de imposições e julgamentos políticos* (MOTTA, 2001, Introdução, p. xix).**

Como verificado em Kouzes e Posner (2003), desafiar o estabelecido é essencial para promover a inovação e a mudança progressiva. É necessário aproveitar a iniciativa e correr riscos para aprender e melhorar continuamente.

As rotinas são importantes e se a mudança raramente trouxer às pessoas a oportunidade de ganhar confiança e competência, elas perderão a motivação de experimentar coisas novas. “No entanto, a mudança pela mudança pode ser tão desmoralizante quanto a complacência” (KOUZES e POSNER, 2003, p. 397).

## **5.1 A Experiência de Mudar**

Segundo Trope (1999), as rápidas mudanças do ambiente atual, a forte competição entre as empresas e a globalização da economia são fatores que, entre outros, fazem com que as organizações passem a lidar não mais com a previsibilidade, a continuidade e a estabilidade, mas sim com os seus contrários. As organizações precisam lidar com a incerteza.

**A organização tradicional preencheu a necessidade de se instituírem padrões de eficiência em um mundo de mudanças vagarosas e previsíveis, no qual as tarefas eram repetitivas, como no início da Revolução Industrial. Mas esse não é mais o modelo adequado de organização para lidar com o grau de instabilidade e incertezas no mundo atual.**

[...] Na organização social pós-Revolução Industrial, o trabalho, graças à industrialização, poderia ter sido reduzido em quantidade e aumentado em atratividade. No entanto, assistiu-se a uma divisão crescente do trabalho, à racionalização extrema das cadeias de produção e o estabelecimento de um modelo de organização industrial que predomina, ainda hoje, na maioria das empresas, mesmo que já vivamos a era das comunicações (TROPE, 1999, p. 7).

De acordo com a abordagem adotada por Motta (2001), no mundo de hoje,

**As organizações mais exitosas procuram a inovação porque aderem intimamente ao futuro. Desligam-se mais facilmente do passado: seus gestores e funcionários deixam-se vulneráveis a críticas e ao aprendizado. Buscam inovações como forma de desenvolvimento e não como um mero aperfeiçoamento de suas práticas passadas (p. 17).**

No mundo contemporâneo, a mudança é uma experiência real no universo organizacional, cuja história e prática ainda estão sendo construídas.

**Reconhecer fraquezas e limites nos modelos revela sabedoria na sua escolha e conhecimento sobre sua eficácia potencial. Refletir e agir na transformação e aliar-se ao progresso e à probabilidade de uma sociedade melhor, significa reforçar a crença na capacidade humana de revelar novas potencialidades da ação organizacional.**

**No trânsito para o futuro, o maior desafio estará na consciência da tecnologia como insuficiente ao êxito: robotizar, automatizar ou informatizar serão passos importantes, mas o sucesso dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas (MOTTA, 2001, p. 188).**

As dimensões humanas e sociais serão valorizadas num patamar antes desconhecido.

**Na inovação empresarial, valores como produtividade e qualidade não mais serão tratados a qualquer preço. Não se inovará um sistema produtivo desconsiderando injustiças sociais, esgotabilidade dos recursos naturais, ou em desatenção ao desenvolvimento individual ou à espiritualidade humana. Seria construir um sistema tão injusto quanto vulnerável.**

[...]

**A aceleração da mudança, com a transformação da vida das pessoas, pode ser vista com otimismo. A história administrativa pode estar sendo reescrita segundo novos valores e direcionada a um destino mais justo (MOTTA, 2001, p. 206).**

O objetivo das empresas e instituições públicas de satisfazer a comunidade, através de bens e serviços, surge não como fim, mas como meio para empreender uma grande viagem que renasce a cada partida. “Continuamente se reconquistam a relevância da missão e a necessidade de progredir com novas ações e valores. A inovação fundamenta-se na crença da

melhoria crescente. Criação, invenção ou descobertas são idéias novas não-aplicadas” (MOTTA, 2001, p. 186).

Como visto em Motta (2001), a inovação refere-se a uma mudança julgada benéfica, é a solução criativa de problemas, provocando o desenvolvimento da empresa.

**Criatividade e inovação se integram em processos organizacionais concomitantes e prosseguem durante todas as fases da mudança. A geração de idéias novas é essencialmente uma questão individual, de pequeno grupo, e pode ocorrer tanto fora das rotinas quanto da própria organização. No entanto, a inovação é um processo coletivo: altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos. A inovação pode alterar significativamente produtos, serviços, ações e valores da organização (p. 132).**

A inovação deve ser compreendida de forma multidimensional. Inovar requer compreensão do sistema organizacional, de suas interações com o meio ambiente e suas interligações internas, engloba um processo amplo e complexo de adequações.

Como ensina o professor Pereira Junior (1999),

**Imaginar que comportamentos renovados venham a existir porque assim o disse a Constituição é compatível com a histórica tendência cultural brasileira, de remeter para a norma (por definição geral, impessoal e abstrata) o que é dever pessoal, funcional ou profissional de cada agente, órgão e entidade (p. 42).**

Motta (2004) esclarece que

**Inovações dependem do reconhecimento e do apoio da gerência às oportunidades de mudança: resultam da capacidade gerencial tanto de motivar e mobilizar recursos para novidades quanto de superar obstáculos e garantir a intenção predeterminada. Trata-se de um processo — interativo, racional e intuitivo — como qualquer processo de decisão gerencial; possui dimensões previsíveis e controláveis e outras inseridas em um processo que descobre suas próprias regras (p. 187).**

No entanto, por fazer emergir elementos de integração e desintegração do sistema, o processo de inovar enfatiza interdependências, resistências e necessidades de reequilibrar o poder. Desse modo, a competência gerencial para coordenar os diversos fatores organizacionais e garantir o envolvimento das pessoas envolvidas torna-se essencial.

**Mas a inovação não é responsabilidade de gerentes e agentes individuais. Por vezes, presumem-se poderes extraordinários nos dirigentes e gerentes, aceitando-se explicações simplistas sobre suas funções e responsabilizando-os igualmente. Muitas teorias de mudanças presumem erradamente que as organizações podem ser alteradas exclusivamente de acordo com os interesses dos dirigentes ou daqueles que conduzem o processo. A inovação é um processo coletivo e complexo — depende de habilidades gerenciais e também da capacidade humana disponível e normalmente não-utilizada no cotidiano da empresa (MOTTA, 2001, p. 187).**

## **5.2 Gerenciando a Mudança**

Segundo Motta (2003) “a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir. É a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através de pessoas e numa interação humana constante” (p. 26).

A questão mais importante do gerenciamento é definir claramente a missão primordial da organização. A resposta determina o que deve — e não deve — fazer. A criação de estratégias convincentes é fundamental para buscar o comprometimento das pessoas com os objetivos institucionais, de modo a persuadi-las à mudança.

E preciso que o gerenciamento crie a estratégia que levará a organização a ser bem-sucedida. “Para que isso ocorra, ela deve prever, gerar e orientar a mudança e estabelecer compromisso com os membros da organização. [...] Deve ser plausível, ágil, arrojada e realizável a ponto de gerar uma convicção de que seja valiosa assumi-la, mesmo que a jornada seja árdua [...]” (BARDWICK, 2001, p. 148-149).

No entanto, o processo de mudança não ocorre sem conflitos e angústias. O novo traz em si o desconhecido, e essa expectativa causa incertezas no ser humano.

**As mudanças incluem, principalmente, ampliar o acesso a informações, melhorar as comunicações internas, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder. A mudança organizacional inclui, ainda, uma grande tarefa de negociação interna e de solução de conflitos. O treinamento tende a valorizar a conscientização sobre a disponibilidade de recursos de poder e as possibilidades de seu uso na satisfação de interesses coletivos e dos objetivos organizacionais (MOTTA, 2001, p. 114-115).**

Conduzir a inovação é algo mais complexo do que o subentendido numa concepção superficial do planejamento-ação. “Implantar idéias novas depende tanto do preparo inicial de elaborar projeto, despertar a criatividade e motivar as pessoas quanto da habilidade de enfrentar um processo incerto, descontínuo e conflitivo” (MOTTA, 2001, p. 188).

Assim, “o processo de mudança está longe de ter tranquilidade e segurança para chegar aos resultados desejados. As discontinuidades e conflitos lhe são inerentes e geram a necessidade de coordenação e controle contínuos” (MOTTA, 2001, p. 188).

Para Motta, (2001, p. 188),

**Uma organização se assenta em um mínimo de consenso e em laços frágeis de integração – externa e interna. O cotidiano da gerência é, em grande parte, um esforço para mantê-la integrada. [...] Porque mobiliza pessoas, a inovação atinge suas razões, interesses, emoções e relações de poder.**

Nesse sentido, a inovação reveste os significados com outros sentidos: construção e desconstrução simultâneas. Motta (2001) assinala que para implantar um novo sentido, faz-se uso do poder, da persuasão, da união de interesses e dos consensos; busca-se apoio e motivação para reaprender uma nova visão organizacional e readquirir confiança no futuro.

**O condutor da mudança é um interlocutor entre as pessoas envolvidas e o gestor de todas as variações; tem a responsabilidade de lidar com alternativas, informações, comparações e exemplos. Ao questionar as possibilidades, submete as pessoas a novas interpretações da realidade, bem como é interpretado pelos funcionários sobre seus interesses e idéias. Ao mesmo tempo em que promete, desestabiliza o meio com rupturas de imagens e de expectativas.**

[...]

**Conduzir a mudança é gerenciar o hiato entre a percepção da realidade vivida e a promessa da nova ordem; é lidar com os fatores que facilitam ou inibem as novidades. Envolve, assim, a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como a capacidade de agir para mobilizar recursos e superar resistências (MOTTA, 2001, p. 188-189).**

### 5.3 Lidando com as resistências

Na organização contemporânea a resistência à mudança é vista como algo natural e previsível. Há algumas décadas, a mudança não era considerada ponto relevante da gestão. Parte da razão encontrava-se no fato de não ser um ponto relevante para o desenvolvimento organizacional.

Assim, podia-se relevar as resistências ou não as admitir como tal, pois a oposição era reduzida e vista como uma simples insubordinação facilmente reprimida.

A sociedade, produto da Revolução Industrial, entendia a eficiência como resultado de disciplina e esforço, falhas na inovação eram explicadas ou pela inadequação tecnológica ou pelo desconhecimento ou desprezo dos funcionários. Procurava-se afastar as resistências pela tentativa de subordinar os indivíduos à nova ordem.

**À medida que se assumiu a inovação como um fator de progresso, a resistência à mudança ganhou novas formas de tratamento. A aceleração tecnológica, a alta competitividade empresarial, a maior demanda por serviços públicos e a democratização do trabalho introduziram a visão da resistência diferente de perturbação da ordem ou contestadora da autoridade. Passou-se a focalizar a resistência primeiramente por características pessoais e posteriormente em função dos interesses organizacionais (MOTTA, 2001, p. 189).**

A resistência era conceituada como uma questão individual ou apego ao *status quo*. Imaginava-se superá-la com maior atenção nas relações humanas: conversas, explicações e algumas concessões.

A seguir, avançou-se das possibilidades internas do indivíduo para inserir a resistência no contexto dos interesses organizacionais. As resistências manifestam-se em todas as decisões, e são notadas no uso de recursos organizacionais para manifestar oposição, bloquear, retardar e propor alternativas.

**Hoje, trata-se a resistência como algo tão natural quanto a própria mudança. [...] ademais, vê-se a resistência como fonte de críticas e criatividade e de melhor uso das habilidades humanas. A crítica significa o exercício do pensamento diferente e da prática da tensão com as perspectivas alheias. Gerir a mudança é gerir várias lógicas (MOTTA, 2001, p. 190).**

Conforme verificado em Motta (2001), no que pese a resistência ser vista como natural e, por vezes, positiva não se pode encará-la sempre como admissível. Na realidade, a nova perspectiva procura mostrar não só os receios à mudança como naturais, mas, sobretudo, a profunda transformação nas relações de trabalho que tornam a oposição à mudança mais explícita.

Essa profunda transformação nas relações profissionais requer funcionários que “aceitem responsabilidades, que compreendam como o seu trabalho se combina com o dos outros, que possam manejar tarefas cada vez maiores, que se adaptem às circunstâncias modificadas e que estejam sensivelmente afinados com as pessoas em volta deles” (TOFFLER, 2001, p. 378-379).

E prossegue esse autor, “No modelo anterior de organização, os funcionários eram recompensados pela obediência ao comportamento burocrático. A empresa contemporânea exige pessoas que sejam menos pré-programadas e mais criativas” (TOFFLER, 2001, p. 379).

### 5.3.1 Percepções individuais e receios de mudança

Grande parte das resistências à mudança parte de percepções individuais sobre o novo. Essas percepções são ligadas às expectativas sobre o futuro, e experiências passadas, quanto ao preço do próprio processo de mudança (MOTTA, 2001, p. 191).

Segundo Motta (2001) as origens mais comuns são:

**Receio do futuro — a impossibilidade de conhecer o futuro faz o ser humano desenvolver imagens diversas sobre o que há de vir. A resistência a essa ameaça se faz pela opção do que é familiar, conhecido e experimentado.**

**Recusa ao ônus da transição — a mudança apresenta-se como uma promessa futura de melhores resultados, de maior eficiência e de satisfação pessoal. Mas, o alcance desse futuro exige que se proceda ao ritual de passagem por caminhos difíceis, incertos e conflitivos. Nesse caminho reativam-se problemas, reacendem-se oposições, revelam-se desigualdades, além de se evidenciarem desatualizações de habilidades e competências individuais. Por vezes, funcionários sentem-se desarmados ou desafiados pela capacidade técnica de novatos e profissionais externos que transitam na empresa em época de mudanças (p. 190-191).**

Os processos de inovação ocorrem em clima de quebra de paradigma, com as tensões daí decorrentes, devido aos riscos na introdução de idéias novas. “A inovação é um processo conflitivo — criativo e ao mesmo tempo destrutivo. A construção do novo envolve a destruição do velho, e, assim, a transição não é desprovida de ônus” (MOTTA, 2001, p. 191).

A inovação traz em seu bojo expectativas positivas e negativas em relação ao indivíduo, ao seu trabalho e à sua organização. “A mudança ameaça as pessoas com a alteração no seu sistema de ganhos e perdas, surgindo um clima de insegurança e comportamentos de resistência”, ensina Motta (2001, p. 191).

**A resistência à mudança tende a ser maior na introdução de projetos, produtos ou serviços novos e menor quando relacionada ao que a empresa já faz. Ao contrário à simples variação do *status quo*, as mudanças radicais exigem, para a sua implantação eficiente, modificações na estrutura do poder, afetando mais claramente o sistema de ganhos e perdas. Normalmente, onde existe uma estrutura burocrática existem interesses na sua preservação (MOTTA, 2001, p. 192).**

Esse autor prossegue explicando que o caráter da mudança percebido pelo indivíduo sobre as próprias tarefas pode bloquear a inovação.

**Funcionários, sobretudo chefes, possuem a tendência de maximizar a importância de suas tarefas no contexto da empresa e, assim, tendem a resistir a mudanças que lhes reduzam poder, recursos e prestígio. Transmitem informações de forma a minimizar ineficiências e incompetências internas e a maximizar o que lhe é favorável, escondendo necessidades de mudança (MOTTA, 2001, p. 192).**

Motta (2001) adverte que outro fator que gera resistência à mudança é a acomodação ao status funcional:

**A inovação introduz risco: a mudança ameaça valores, concepções e formas de agir dos indivíduos. Com o intuito de implantar uma nova ordem, subverte a existente, obrigando as pessoas a reavaliarem os seus próprios valores, atitudes, comportamentos e condições de trabalho. Portanto, a inovação requer um processo de realinhamento de valores e de critérios consensuais (MOTTA, 2001, p. 192).**

As pessoas, durante o tempo que trabalham em uma organização, tendem a se fixar nas conquistas, tais como: estabilidade, regularidade da renda, poder, prestígio e menor pressão de trabalho. Adaptada, tornam-se menos dispostas a arriscar, mesmo na possibilidade de aumentar seus rendimentos. Acomodam-se aos direitos e conveniências e encaram mudança mais como um risco de perdas do que uma chance de ganhos. “No entanto, podem apoiar e lutar por mudanças não só quando se sentem garantidas nas suas conquistas, mas também quando defender o *status quo* torna-se menos arriscado” (MOTTA, 2004, p. 193).

Motta (2001) refere ainda o receio do passado como um dos fatores que bloqueiam a inserção do novo. “Muitas pessoas atingidas por fracassos anteriores tornam-se descrentes em relação à mudança. Proclamam a validade de antigas práticas e se associam às pressões para reintroduzi-las” (p. 193).

### **Receptividade à novidade**

De modo geral, o papel desempenhado pelas pessoas no espaço institucional vai influir na aceitação ou não da mudança. Essa postura aparece de diversos modos, de acordo com as características pessoais e o contexto em que se realiza. Assim, análises sobre a rejeição à mudança devem levar em conta tanto a problemática individual quanto a institucional.

**Presume-se a reação de uma pessoa diante da novidade como dependente de seus traços de personalidade ou de sua experiência de vida, o que a predispõe a aceitar ou não formas substitutas de pensar e agir. Nessa visão, as preferências, satisfação ou insatisfação com a idéia nova são traços individuais e se tornam manifestas independentemente do meio em que se passam (MOTTA, 2001, p. 193).**

A organização é a arena do conflito entre valores e interesses individuais; parecido com o sistema político quanto à competição, dele se distancia pelo maior domínio das disputas internas.

**A competição reforça individualismos como proteção da própria subjetividade e interesses. Reflete-se nas tentativas de avanços e domínios de recursos alheios: formam-se alianças e conflitos para maior acesso a recursos e ao poder, mas com regras amplamente limitadoras. Na empresa, as desigualdades individuais são definidas e controladas previamente pela divisão do trabalho, especialização e hierarquias e se acentuam com o tempo de permanência na empresa, experiência e domínio dos recursos do poder (MOTTA, 2001, p. 194).**

A competição favorece a instabilidade e os desequilíbrios entre setores do sistema organizacional ocasionando tentativas constantes de reconstrução da harmonia do poder. “Para alcançar os seus objetivos, a empresa procura o sentido da comunidade, sobretudo o espírito de colaboração, tentando controlar a competição interna para não resultar em oposição destrutiva, na qual todos perdem” (MOTTA, 2004, p. 194).

**A organização gera pluralidades — subjetividades e objetividades — diversas e contraditórias. Nas épocas de mudança, as contradições aclaram-se e deixam mais visível o hiato entre o indivíduo e sua função. Propostas de mudanças anunciam e ameaçam alterações nos interesses individuais e suas vinculações com o coletivo (MOTTA, 2004, p. 195).**

Desse modo, os funcionários preparam-se contra possíveis danos aos seus interesses. O espaço para a oposição sempre existe, porque a individualidade não pode ser inteiramente anulada. Instituição alguma conquista 100% da aprovação ou impõe valores absolutos às pessoas.

**Interesses pessoais permanecem e surgem as incongruências ou discrepâncias entre os objetivos organizacionais e os interesses e valores individuais. O mundo subjetivo do funcionário não se ajusta inteiramente às condições organizacionais. Esses desajustes são complexos por causa da variedade de indivíduos e de condições de trabalho. Ao tentar preservar suas individualidades e interesses, discrepam do coletivo: vivem experiências íntimas e exteriorizadas de adesão e crítica. Funcionários cedem e se conformam, ao menos parcialmente, para não perder tudo. Ao ceder e consentir, muitos desenvolvem sentimentos de déficit no seu próprio sentido de ganhos e perdas; reagem por manifestações diversas, resistem, se marginalizam, se revoltam, tornam-se ressentidos ou mesmo apáticos (MOTTA, 2001, p. 195).**

Mesmo o indivíduo bem integrado percebe na instituição a impossibilidade de integração total, sabe das divergências problemáticas e com isso nutre as novas conquistas e oposições. Em momentos de mudanças, sobretudo nos mais participativos, abre-se a possibilidade de exporem suas idéias, divergências e de contradizer tradições organizacionais. “A inovação aguça as subjetividades individuais; é o momento do dissenso e do consenso” (MOTTA, 2004, p. 197).

Como visto, o processo organizacional mais complexo é o da introdução do novo, do desconhecido. Nele se reconhecem habilidades, medos e reações negativas em cada uma de suas fases.

**Resistir à mudança é opor-se à novidade, ou por simples manifestação de contrariedade ou por ações reativas e concretas. As duas formas são independentes e aparecem quase seqüencialmente, pois as pessoas tendem a buscar uma coerência entre a sua maneira de pensar e agir. Em princípio, por causa de objetivos comuns e regras formais, as ações opositoras são mais difíceis do que a simples manifestação de desacordo. Por isso, compreender os comportamentos de restrição à mudança exige tanto o exame de atitudes individuais frente à novidade como dos comportamentos, que vão desde a indiferença e formas sutis de contrariedade a ações radicais de oposição (MOTTA, 2001, p. 196).**

## 6. O PAPEL DO LÍDER COMO CONDUTOR DE MUDANÇAS

### 6.1 Conceitos de Liderança

Na visão de Kouzes e Posner (2003), a liderança é um processo mútuo entre aqueles que optam por liderar e os que preferem seguir. “Qualquer debate sobre a liderança deve atentar para a dinâmica desse relacionamento. Estratégias, táticas, habilidade e regras — nada disso tem utilidade, a menos que se compreendam as aspirações humanas fundamentais que unem líderes e seguidores” (p. 43).

Do ponto de vista de Motta (2004), o moderno conceito de Administração Pública Gerencial considera dentre as qualidades necessárias para um indivíduo se tornar um bom líder de equipe, “além da competência e experiência, o conhecimento de si próprio, a iniciativa, a persistência e a integridade” (p. 8).

**Em princípio, o líder procura conhecer bem a si mesmo antes de conhecer sua equipe; testa suas próprias crenças e possibilidades e descobre seus próprios caminhos e sua própria maneira de enfrentar e se adaptar à realidade. A autenticidade do líder o faz descobrir novos destinos e inspirar seguidores a perseguir um novo futuro.**

**A iniciativa revela a capacidade de implantar de imediato uma idéia nova e assumir, com convicção, as possibilidades de sucesso. Líderes são pessoas ousadas e flexíveis, vislumbrando um novo cenário ou antecipando fatores favoráveis ou desfavoráveis, sabem interferir em seu meio para provocar as mudanças necessárias e desejáveis (MOTTA, 2004, p. 8-9).**

Drucker (1995) assevera que a liderança pode e deve ser aprendida. Na sua concepção, não obstante as diversidades quase ilimitadas de personalidades entre os indivíduos, há, entre eles, um traço de personalidade comum e que partem de quatro paradigmas:

- **A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes.**
- **Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim.**

- Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de *exemplos*.
- Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa *responsabilidade* (DRUCKER, 2001, Prefácio, p. 12).

Do ponto de vista de Covey (2001, p. 159), “o líder deste milênio será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios”.

Desenvolver tal cultura em uma empresa, governo, escola, hospital ou outra organização qualquer será um desafio extraordinário, e empolgante nessa nova era. “E somente será alcançado por líderes, sejam emergentes ou sazonais, com visão, coragem e humildade para aprender a crescer continuamente” (Covey, 2001, p. 159).

**Essas pessoas e organizações entusiasmadas com o aprendizado — que acontece ouvindo, observando tendências, percebendo e antecipando necessidades do mercado, avaliando sucessos e erros do passado, e absorvendo lições que a consciência e os princípios nos ensinam [...] exercerão influência duradoura. Esses líderes, voltados para o aprendizado não resistirão à mudança; eles a abraçarão (Covey, 2001, p. 159).**

Para Kouzes e Posner (2003), a liderança não constitui reserva particular de uns poucos homens e mulheres dotados de carisma, mas sim um processo que as pessoas comuns utilizam quando recorrem àquilo que há de melhor em si e nas outras pessoas.

**A liderança não é um lugar, não é um gene e não é um código secreto que não possa ser decifrado por pessoas comuns. A verdade é que a liderança é um conjunto observável de capacidades e habilidades que são úteis para pessoas em cargos executivos ou operacionais, no mercado financeiro ou no mercadinho do outro lado da rua, em qualquer campus, comunidade, ou corporações. E toda habilidade pode ser fortalecida, afiada e aperfeiçoada se tivermos a motivação e o desejo apropriado, juntamente com a prática e o *feedback*, papéis modelares e a assistência de um treinador (p. 388).**

Como ensinado por Motta (2001, p. 114),

**A nova perspectiva vê a liderança menos como um fenômeno individual e mais como um processo social — grupal e interativo. Contrasta com as visões anteriores de um poder quase natural, ou produto de articulação política para as idéias de uma pessoa prevalecerem no processo decisório. A nova perspectiva aceita que grande parte do poder de um líder encontra-se no próprio grupo. O uso efetivo do poder baseia-se menos na autoridade do cargo, nas ordens ou persuasão e mais nos**

**recursos dos liderados — resulta em menor submissão e consentimento e maior aliança.**

## **6.2 Alguns Paradigmas ao Exercício da Liderança**

Baseadas em Kouzes e Posner (2003), as regras básicas em um modelo de liderança, como condutor das mudanças instituídas na organização, devem nortear-se por alguns paradigmas: *Apontar o caminho* se autoconhecendo, esclarecendo seus valores pessoais; *inspirar uma visão compartilhada*, antecipando o futuro e imaginando possibilidades estimulantes, de modo a envolver os seguidores em uma visão comum dos objetivos; *desafiar o estabelecido*, buscando novos meios de aprimoramento profissional, aprendendo não só com os acertos, mas também com os erros; *permitir que os outros ajam*, estimulando-lhes a autoconfiança, através de metas de colaboração grupais; e encorajando, através de palavras de estímulo, reconhecendo contribuições e valorizando-lhe as qualidades.

No sentido de aperfeiçoar as habilidades de interação com o grupo, Motta (2004) conceitua que a bússola da trajetória da moderna liderança deve ser: “[...] a comunicação, o planejamento conjunto, a visão realista, o reconhecimento dos indivíduos, a delegação de autoridade e capacidade de decisão e ação, a valorização das relações pessoais e a confiança depositadas nos participantes do grupo” (p. 6).

Drucker (2001) argumenta que o líder deverá possuir o seguinte perfil: percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmo; motivação que lhe possibilite aprender e mudar; força emocional para gerenciar a própria ansiedade; novas habilidades para avaliar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura institucional; disposição e capacidade de envolver os demais e atrair a sua participação, pois as tarefas serão muito complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que os líderes resolvam sozinhos os problemas.

Pode-se notar que os autores que embasam este ensaio partem estruturalmente de paradigmas semelhantes, alguns deles serão vistos a seguir.

- **Comunicação**

Deve-se estabelecer um clima que privilegie a comunicação aberta e livre, diminuindo as comunicações restritas e estimulando a interação para fortalecer o ambiente de confiança (MOTTA, 2004, p. 6).

Através do diálogo com a equipe é que aflora a unificação dos valores. Os líderes eficientes pautam-se por obter o compromisso de alcançar a excelência nos objetivos traçados, incorporando o padrão de comportamento que esperam da equipe, mantendo cotidianamente aberto os canais de comunicação com os liderados (KOUZES e POSNER, 2003, p. 98).

Bardwick (2001) observa que a ausência de comunicação ou uma comunicação ineficaz resultam em um grande aumento da desconfiança, da confusão e do ceticismo, além de uma imensa queda do moral, da crença na organização e da segurança na liderança.

**Durante período de grandes mudanças, muitas organizações emitem poucas comunicações porque querem evitar as conseqüências negativas que ocorrem quando as pessoas não sabem o que vai acontecer com elas. Mas, quando muitas mensagens são emitidas ou o grau de ansiedade é alto, pouco se resolve. Portanto, as organizações devem limitar a quantidade de comunicações e simplificar as mensagens enviadas. Os líderes devem decidir que partes da informação as pessoas realmente precisam saber, e estes poucos pontos devem ser amplificados, declarados de modo mais simples e repetitivo do que se pode imaginar necessário. E quando as metas são reduzir a ansiedade e aumentar o compromisso com o líder e a missão, a comunicação mais eficaz é [...] de maneira pessoal e sob a forma de diálogo (p. 145).**

- **Planejar em conjunto/ compartilhar valores/ alinhar**

O líder deve valorizar o trabalho coletivo (e não abandonar as tarefas nas mãos dos membros da equipe), relatando as dificuldades comumente encontradas e como solucioná-las, estando receptivo ao funcionário, de modo que este possa buscar esclarecimentos sempre que necessário (MOTTA, 2004, p. 6).

“A aplicação dos valores compartilhados cria entre líder/liderados uma linguagem unificada, gerando enorme energia quando estão harmonizados os valores individuais” (KOUZES e POSNER, 2003, p. 95).

Quando os membros do grupo acreditam que seus valores estão alinhados com os da organização, tendem a ser mais leais. São mais criativos porque se envolvem com o que estão fazendo. “A qualidade e a precisão da comunicação e a integridade do processo decisório aumenta quando as pessoas se sentem parte da mesma equipe” (KOUZES e POSNER, 2003, p. 94).

**Assim como é importante que os líderes articulem de maneira franca e sem rodeios os princípios que defendem, também o que os líderes dizem deve ser coerente com as aspirações de seus seguidores. Os líderes que advogam valores que não representam a vontade coletiva não conseguem mobilizar as pessoas para que elas ajam como uma só entidade (KOUZES e POSNER, 2003, p. 94).**

Essa assertiva baseia-se no pensamento de que quando existe coerência entre os valores individuais e os valores organizacionais, há uma recompensa para os líderes e suas organizações.

Kouzes e Posner (2003) afirmam que os valores compartilhados fazem de fato uma grande diferença nas atitudes, no trabalho e no desempenho, pois estimulam:

**[...] fortes sentimentos de eficácia pessoal; incentivam altos níveis de lealdade para com a empresa; facilitam o consenso sobre os objetivos e os interesses básicos da organização; encorajam o comportamento ético; incentivam normas sólidas sobre o trabalho árduo e a dedicação; reduzem os níveis de stress e tensão no trabalho; estimulam o orgulho com relação à empresa; facilitam a compreensão das expectativas a respeito do emprego; incentivam o trabalho em equipe e o *esprit de corps* (p. 95).**

- **Ser realista**

Na concepção de Motta (2001), o líder deve sinalizar as vantagens e as desvantagens de uma situação, de modo a não criar expectativas falsas. Não esperar a

perfeição e nem imaginar a inexistência de problemas. Deve reconhecer as limitações e qualidades dos liderados, ajudando-os e estimulando-os a evitar confrontos e ameaças.

**O conflito é inerente à vida organizacional e deve ser enfrentado não como disfuncional ou perturbador das regras estabelecidas, mas como algo inevitável e, mesmo, reativador do potencial de colaboração das pessoas. Por serem permanentes e inevitáveis, os conflitos não devem ser reprimidos ou acomodados por reativação do poder da autoridade do cargo; pretensão da sua não-existência; uso de confidencialidade no trato do confronto; estímulos à competição e rivalidade para deixar que a “realidade” crie vencedores e perdedores; ou forçar submissão ou desistência.**

[...]

**Os conflitos devem ser tratados como fatores naturais da organização do trabalho, e as intervenções para a mudança devem procurar, na primeira instância, identificar interesses comuns e formas de ceder, procurar soluções possíveis e negociar suas dimensões aceitáveis. Mais adiante, avançar na busca de formas mais permanentes de colaboração, criando espaços ou situações em que as diferenças possam ser mais bem compartilhadas e confrontadas, buscando convergências e integração; instituindo a visão do conflito como desafio permanente; e trabalhando com alternativas de soluções em que todos possam ganhar (p. 116; 118).**

No pensamento de Kouzes e Posner (2003), o realismo e a esperança caminham *pari passu*. “A esperança é fundamental para alcançar os melhores níveis de desempenho, permitindo que as pessoas transcendam as dificuldades de hoje e visualizem as potencialidades do amanhã” (p. 400).

- **Reconhecer o Valor das Pessoas sem Idealizações**

O reconhecimento do valor e o respeito às individualidades são atitudes para se obter a consideração do funcionário. Segundo Motta (2004), “isso se configurará em maior dedicação ao trabalho coletivo” (p. 6).

O líder deve aceitar as pessoas como são, e não como gostariam que fossem, “descobrimo e valorizando em cada uma as características que as unem e não as que as separam” (MOTTA, 2004, p. 6).

O líder reconhece que as dificuldades da trajetória em busca dos objetivos podem desmotivar a equipe. Sabe que nesse momento suas ações devem ser no sentido de robustecer a autoconfiança para atingir a meta, reconhecendo-se os valores individuais sem idealizações.

**Faz parte do trabalho do líder mostrar apreço pelas contribuições das pessoas e criar uma cultura de celebração. [...] o encorajamento é um negócio muito sério. É a maneira pela qual os líderes atrelam — tanto pela demonstração quanto pelo comportamento — o desempenho a seus respectivos prêmios. [...] E os líderes também sabem que as celebrações e rituais, quando autênticos e sinceros, desenvolvem um forte espírito coletivo e comunitário, capaz de ajudar um grupo a atravessar momentos extraordinariamente difíceis (KOUZES e POSNER, 2003, p. 38-39).**

Quando encorajados, os indivíduos têm um desempenho mais satisfatório. “O reconhecimento pessoal e as comemorações em grupo criam o espírito e o ímpeto capazes de levar um grupo adiante mesmo nas circunstâncias mais desafiadoras” (KOUZES e POSNER, 2003, p. 397).

- **Autoridade de Decisão e Ação**

Como estudado em Motta (2004),

**O líder deve definir com a equipe o grau de liberdade para métodos próprios de trabalho; estabelecer um acordo sobre controle e supervisão, incentivar a criatividade dos membros da equipe e preparar-se para apoiar a iniciativa e os novos métodos dos funcionários (p. 7).**

[...]

**Ao vislumbrar um novo futuro, o líder deve compartilhá-lo com sua equipe e transferir-lhes poder e iniciativa para que descubram a si próprios e encontrem os melhores caminhos para a auto-realização e desempenho de suas tarefas (p. 9).**

- **Valorização das Relações Pessoais com o Grupo**

A relação com os mais próximos, no dia-a-dia do trabalho, deve pautar-se na mesma cortesia dedicada aos visitantes. “Não deve tomar as relações próximas como garantias. Muitas vezes, por se acostumar a vê-las, perde-se a habilidade de ouvi-las com

atenção e de apreciar sua contribuição. A falta de atenção gera indiferença, incompreensão e hostilidade nas relações grupais” (MOTTA, 2004, p. 7).

- **Confiança nas Pessoas**

Os funcionários se sentirão mais competentes e úteis, enfrentando com sabedoria e autoconfiança os desafios, buscando novas experiências de progresso para si próprios e para sua equipe —, “se o líder lhes der espaço para adequar as tarefas às suas habilidades e condições de trabalho e cultivar os contatos e relações interpessoais que julguem importantes” (MOTTA, 2004, p. 7).

Handy (2001) refere que as organizações costumavam ser projetadas de forma a assegurar que os erros nunca acontecessem. “[...] Isto acabou saindo bastante caro em termos de controle, muito inibidor e nada criativo. A ausência de erros também denotava a ausência de experiências. [...] Deve-se primeiro confiar nas pessoas ou grupos, até prova em contrário ” (p. 31).

Como visto em Motta (2004), é preciso que os líderes motivem as pessoas a utilizarem toda sua capacidade, dando-lhes confiança para buscar um fim comum e estimulando-lhes o espírito de iniciativa. “O otimismo e a confiança no potencial da equipe fazem o líder superar os obstáculos e buscar a solução de problemas. Mesmo em momentos de crise, os líderes desenvolvem entusiasmo, auto-estima e ideais entre os liderados” (p. 9).

- **Ampliar os horizontes**

O entusiasmo pelo trabalho proporciona a energia e o foco que orientam a liderança e atuam como exemplo para os demais, mas também precisa estar combinada com seu oposto, uma consciência de outras realidades, pois o foco pode gerar uma incapacidade de pensar além do próprio espaço. É importante que o líder encontre tempo para ler, conversar

com pessoas fora de seu círculo, ir ao teatro ou ao cinema, enfim, que caminhe por outras paragens (HANDY, 2001).

### **Gostar de pessoas/ capacidade para a solidão**

O líder precisa ter sempre grande respeito ao ser humano, porque num grupo aqueles que assim não o fazem podem ser temidos, mas não serão seguidos de boa vontade.

A capacidade para a solidão é necessária ao líder, haja vista que o seu papel de liderança muitas vezes não lhe permite compartilhar preocupações com mais alguém. Poucos agradecerão ao líder pelo que der certo, mas muitos o condenarão quando os resultados forem negativos. Os líderes precisam caminhar sozinhos de tempos em tempos. “Também precisam colher sua satisfação a partir dos sucessos dos outros, dando-lhes o reconhecimento que muitas vezes lhe é negado” (HANDY, 2001, p. 34).

### **6.3 A Futura Liderança**

O que fica evidente do acima exposto é que as instituições, cuja administração se apóie nas antigas premissas, ficarão superadas e novas formas de governo e liderança terão de ser aprendidas. E, para fazer progredir e modificar organizações, são necessárias capacidade de aprendizado e flexibilidade pessoal. Segundo Schein (2001) “[...] à medida que a taxa de mudança aumenta, a capacidade de aprendizado não consistirá no aprendizado antigo de um novo sistema; aprendizado e mudança *eternos*, serão as únicas constantes” (p. 88).

Talvez o aspecto mais relevante da futura liderança seja que — à medida que caminha o processo de mudança, diferentes pessoas desenvolvem a percepção, podendo

assumir papéis de liderança. “Essas características não estarão evidenciadas em algumas pessoas o tempo todo, mas em muitas pessoas numa parte do tempo” (SCHEIN, 2001, p. 89).

Schein preconiza que (2001),

**[...] a liderança será, então, uma função cada vez mais emergente, em vez de uma propriedade das pessoas nomeadas para papéis formais. Visto que hoje o processo de nomeação de dirigentes é uma função crítica dos conselhos de administração, eleitorado, entidades governamentais e assim por diante, podemos imaginar que, no futuro, dirigentes nomeados não desempenharão os principais papéis de liderança, mas serão diagnosticadores perpétuos que poderão delegar autoridade a diferentes pessoas, em diferentes momentos, e deixar florescer a liderança emergente. Eles não admitirão que todos os grupos necessitam de liderança, não admitirão que liderança significa hierarquia e controle dos outros e não admitirão que a responsabilidade precisa sempre ser individual (p. 89).**

“O aprendizado constante é a chave que abre a porta para as oportunidades”. Esse paradigma deve nortear o comportamento do líder. Por isso, são aprendizes. Aprendem tanto com os seus fracassos quanto com seus êxitos” (KOUZES e POSNER, 2003, p. 37).

Assim, o líder do futuro será aquele que “pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista e membro de equipe e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz” (SCHEIN, 2001, p. 81).

## CONCLUSÕES

Como visto, através da apresentação do pensamento dos autores que embasam o desenvolvimento teórico desta monografia, o mundo vem através da evolução histórica sofrendo sucessivas mudanças em todos os seus segmentos, sendo as mais expressivas as ocorridas a partir da Revolução Industrial. Com a entrada na Era da Informação, as estruturas da vida diária mudaram para sempre e, com elas, os conceitos ligados à sociedade, à política e à economia.

Esse novo cenário requer uma força de trabalho que possa não apenas oferecer toda a sua criatividade e talento, mas também que seja facilitada, estimulada e recompensada por essas contribuições.

Nesse contexto institucional é que vão atuar os líderes, de modo a impulsionar a implantação efetiva das novas medidas administrativas que vêm sendo adotadas no TJERJ, a partir da criação do Fundo Especial, motivando a equipe diante das mudanças inevitáveis, buscando novos resultados, visando atender aos interesses do Estado republicano, traduzidos pelo ideal “de servir à Nação; não aos seus integrantes”, segundo palavras do Ministro do Supremo Tribunal Federal (STJ) Nelson Jobim (em 14/12/2004), por ocasião da solenidade de entrega — pelo Ministro da Justiça Marcio Thomaz Bastos, ao presidente do TJERJ Miguel Pachá — do *Prêmio Innovare: O Judiciário do século XXI*.<sup>4</sup>

**O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro ganhou o prêmio *Innovare* na categoria Tribunal pela criação do Núcleo de Acompanhamento de Qualidade dos Serviços Judiciais, que visa unificar a metodologia de trabalho, visando um melhor gerenciamento das atividades cartorárias e a padronização das ações nos diversos segmentos. Por meio de um sistema de processamento integrado em equipes das serventias judiciais, o TJ-RJ obteve melhor gerenciamento de seus recursos humanos e materiais e o estabelecimento de critérios de treinamento uniforme a todos os seus funcionários ([www.mj.gov.br](http://www.mj.gov.br)).**

---

<sup>4</sup> O Iº *Prêmio Innovare: O Judiciário do Século XXI* foi organizado pelo Ministério da Justiça, Fundação Getúlio Vargas e Associação dos Magistrados Brasileiros, com o apoio da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD).

Assim, o papel do líder na realidade administrativa do TJERJ não pode mais ser visto pelo enfoque anterior às reformas administrativas que vêm sendo realizadas, porquanto o espaço globalizado que se descortina requer uma concepção inteiramente revolucionária do gerenciamento público, condizente com os novos paradigmas, de modo a preparar o quadro administrativo do Tribunal para essa realidade.

Esse treinamento vem sendo efetuado através dos Cursos de Pós-Graduação em Administração Judiciária, ministrados pela FGV/RJ, que vem colaborando com o TJERJ, no sentido de promover competência aos seus funcionários para enfrentar esse novo desafio.

Diante do exposto, pode-se concluir que essas mudanças fazem parte de um processo de evolução irreversível, no qual o novo cenário institucional reclama uma liderança em que a força do líder reside na sua habilidade para escutar os outros, na criatividade para solucionar os problemas, na capacidade de gerar energia, na percepção de que facilitar é a responsabilidade primordial de um líder. Ouvindo a equipe, o líder não será basicamente ator ou mesmo instrutor, mas, no exercício dessa liderança indireta, atuará como projetista do jogo que proporciona o melhor para os demais.

## REFERÊNCIAS

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

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

BARDWICK, Judith M. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In: DRUCKER FOUNDATION, The Peter F. **O líder do futuro**. Trad.: Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001. p. 145-152.

BRASIL. **Constituições do Brasil: de 1824, 1891, 1934, 1937, 1946 e 1967 e suas alterações**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1986.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Prêmio Inovare destaca práticas bem sucedidas de gestão do Judiciário**. Disponível em: <http://www.mj.gov.br>. Acesso em: 20 jan 2005.

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

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos & SPRINT, Peter. In: TEIXEIRA, G.M.; OLIVEIRA, G.A. (Org.). **Gerenciando pessoas no mundo do trabalho em transição**. Rio de Janeiro: II Curso de Pós-Graduação Judiciária FGV, 2003. Apostila, p.14-47.

COVEY, Stephen R. Três funções do líder no novo paradigma. In: **O líder do futuro**. Peter F. Drucker Foudantion (Org.). 9.ed. Trad.: Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001. p. 159-168.

DRUCKER Peter. Prefácio. In: **O líder do futuro**. Peter F. Drucker Foudantion (Org.). 9.ed. Trad.: Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001. p.11-15.

FARIA, Albino Nogueira de. **Chefia e Liderança**. 2.ed. Chefia e Liderança. Rio de Janeiro: EDC-Ed. Didática e Científica, 1991.

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

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 5.ed. rev. atual. e aum. São Paulo: Saraiva, 2000.

HANDY, Charles. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: **O líder do futuro**. Peter F. Drucker Foundation (Org.). Trad.: Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001. p.29-35.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. The Peter Drucker Foundation (Org.). Trad.: Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura: 2001.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da liderança**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

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

\_\_\_\_\_. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 14.ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

\_\_\_\_\_. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. 5.reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NAKANO, Yoshiaki; REGO, José Marcio; FURQUIM, Lílian. **Em busca do novo**: o Brasil e o desenvolvimento na obra de Bresser-Pereira. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

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

RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Executivo. **Lei nº 3217 de 27 mai.1999**. Transfere os valores percentuais de que tratam os artigos 19 e 20 da Lei nº 713, de 26 de dezembro de

1983, para o Fundo Especial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – FETJ. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Parte I, 01.jun. 1999, fl. 1.  
RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Judiciário. **Manual do Gestor 2003**. Rio de Janeiro, 2003. Mimeo.

RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Executivo. **Lei nº 2524 de 22 jan.1996**. Cria o Fundo Especial do Tribunal de Justiça e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Parte I, 23 jan. 1996, fls. 2.

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

RIO DE JANEIRO (ESTADO) Poder Executivo. **Lei Estadual nº 3893**, de 19 de julho de 2002, Publ. em 22/07/2002. Dispõe sobre a unificação e a reestruturação dos quadros de pessoal e institui a carreira de serventuário do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: [http:// \(www.alerj.rj.gov.br\)](http://www.alerj.rj.gov.br). Acesso em: 10 abr. 2004.

SCHEIN, Edgar H. Liderança e cultura organizacional. In: **O Líder do Futuro**. Peter F. Drucker Foundation (Org.). Trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001. p.81-90.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; OLIVEIRA, Gercina Alves. O repensamento da gestão de pessoas no setor público. In: TEIXEIRA, G.M.; OLIVEIRA, G.A. (Orgs.). **Gerenciando pessoas no mundo do trabalho em transição**. Rio de Janeiro: FGV — II Curso de Pós-Graduação Judiciária, 2003. Apostila, p.65-74.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. 25 ed. Trad.: João Távora. Rio de Janeiro: Record, 2001.

TROPE, Alberto. Mudança de paradigma: da revolução industrial à sociedade da informação. In: TEIXEIRA, G.M.; OLIVEIRA, G.A. (Org.). **Gerenciando pessoas no mundo do trabalho em transição**. Rio de Janeiro: FGV — II Curso de Pós-Graduação Judiciária, 2003. Apostila, p.6-9.