

# **A Nova Gestão Pública: Aspectos gerenciais da administração pública com relevo para a administração do Poder Judiciário – Justiça do Trabalho.**

Antonio Henrique Teixeira Neto

Resumo: A criação do Estado teve como principal escopo a pactuação social de entregar a um ente superior o provimento de necessidades humanas impossíveis de ser satisfeitas pelo indivíduo. Sendo assim, dúvidas não restam acerca do papel da governança estatal, ora exercida pelos três poderes constituídos, no sentido de garantir a gestão da "res publica" no interesse do cidadão. A administração pública deve-se orientar por princípios basilares – a exemplo da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência -, de sorte que os negócios do povo possam caminhar sempre na direção do interesse público. Em que pese a história do Brasil raramente ter consignado exemplos de governança segundo as orientações alhures, o certo é que, num processo de evolução, podem-se notar alguns progressos na profissionalização da gestão pública, o que nos leva a uma breve apreciação da realidade do Poder Judiciário, especificamente à Justiça do Trabalho. Expressões como "Gestão de Pessoas", "Gestão por Projetos", "Planejamento Estratégico", dentre outras do gênero, são hoje realidades assentes e, o que é mais importante, com remotas possibilidades de retrocesso.

Palavras chave: Estado, Tripartição de Poderes, "Res Publica", Administração Pública, Gestão de Pessoas, Competências, Planejamento Estratégico, Projetos e Processos.

## 1- INTRODUÇÃO

Entendemos que a gestão (lato sensu), como conceito da Ciência da Administração, representa um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados.

Por outro lado, é possível consignar à gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais, fundamentadas no recolhimento e tratamento de dados e informações relevantes, para, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento, para a satisfação dos interesses de todos os seus empregados e proprietários e, principalmente, para a satisfação

de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

Contudo, conceitos dessa estirpe, em que pese sua aplicabilidade imediata na Administração Pública, sempre pareceram alienígenas, embora devessem ser considerados até mesmo uma questão de legalidade e moralidade administrativa, vez que, com especialidade, no que toca à "res publica", é devido tratamento peculiar, a bem do progresso social.

Neste breve ensaio, procuraremos demonstrar a imprescindibilidade do uso de métodos e técnicas da Ciência da Administração que, aliados a modelos mentais fundados em valores éticos e moralmente relevantes, servirão como base para a tomada de decisão que busque sempre a melhor solução no tratamento dos "negócios do povo".

## 2- O ESTADO E OS "NEGÓCIOS DO POVO"

AZAMBUJA (2001, p.2) assevera que o Estado é,

(...) uma sociedade, pois se constitui essencialmente de um grupo de indivíduos unidos e organizados permanentemente para realizar um objetivo comum. E se denomina sociedade política, porque, tendo a sua organização determinada por normas de Direito positivo, é hierarquizada na forma de governantes e governados e tem uma finalidade própria, o bem público.

Sendo assim, mesmo considerando as diversas feições que assumiu ao longo da história, não há como olvidar que é o Estado um artifício da inteligência humana, voltado para o atendimento de uma necessidade individual que, para sua satisfação, implicaria a criação de um bem maior que ultrapassasse os limites do bem particular e que, ao mesmo tempo, fosse capaz de protegê-lo.

Nessa esteira de pensamento, é possível compreender o escopo do Estado, que, com clareza solar, é trazido pelo festajado professor Darci Azambuja, ao qual recorreremos mais uma vez:

O Estado aparece aos indivíduos e sociedades como um poder de mando, como governo e dominação. O aspecto coativo e a generalidade é o que distingue as normas por ele editadas; suas decisões obrigam a todos os que habitam no território.

O Estado não se confunde, pois, nem com as sociedades em particular, nem com a sociedade em geral. Os seus objetivos são os da ordem e defesa social,

e diferem dos objetivos de todas as demais organizações. Para atingir essa finalidade, que pode ser resumida no conceito de bem público, o Estado emprega diversos meios, que variam conforme as épocas, os povos, os costumes e a cultura. Mas o objetivo é sempre o mesmo e não se confunde com o de nenhuma outra instituição (AZAMBUJA, 2001, p. 5, grifos nossos)

Pois bem. Sem que nos seja necessário percorrer com mais vagar a estrada conceitual do Estado ao longo da história, o fato é que sua finalidade se apresenta sem possibilidade alguma de dúvidas: o bem público.

No caso do Estado Republicano (uma das manifestações do Estado fundado na participação popular), como é o caso do Brasil, a Constituição Federal, no seu art. 1º, determina os fundamentos da República Federativa do Brasil, quais sejam, a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e o pluralismo político, enquanto o art. 3º, do mesmo diploma, coloca peremptoriamente o seu escopo. Vejamos:

Art. 3º. Consistem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

- I- Construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II- Garantir o desenvolvimento nacional;
- III- Erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV- Promover o bem de todos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade, e quaisquer outras formas de discriminação.

De todo o esposto, pode-se inferir, sem sobressalto algum que o “negócio” do Estado Brasileiro é o de produzir bens e serviços públicos que se prestem à consecução de seus objetivos fundamentais (art. 3º, caput e incisos da CF) e que, para tanto, deverá valer-se do que há de melhor no que tange a métodos, ferramentas e técnicas para sua governança.

### 3- DAS FUNÇÕES ESTATAIS PARA O CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DA REPÚBLICA

A questão da distribuição das funções estatais para a consecução dos objetivos republicanos remonta a Aristóteles, a quem se atribui a identificação da existência de três funções distintas exercidas pelo poder soberano: 1- a função de editar normas gerais a ser observadas por todos, 2- a de aplicar as referidas normas ao caso concreto, ou seja, dar-lhes cumprimento, 3- a função de julgamento, dirimindo conflitos oriundos da execução das normas nos casos concretos. Contudo, o exercício dessas três funções caberia a uma só pessoa, o soberano, modelo que perdurou por muitos séculos, pelo exercício das monarquias.

Já na Idade Moderna, em pleno Iluminismo, Montesquieu aprimora a divisão

aristotélica, propondo o exercício das funções estatais por este identificadas através de órgãos distintos, e não mais pelo soberano[1].

Hodiernamente, a teoria da tripartição dos poderes é utilizada com adaptações (abrandamentos), como bem assevera Pedro Lenza (LENZA, 2011, p.434):

A teoria da "tripartição dos Poderes", exposta por Montesquieu, foi adotada por grande parte dos Estados modernos, só que de maneira abrandada. Isso porque, diante das realidades sociais e históricas, passou-se a permitir maior interpenetração entre os Poderes, atenuando a teoria que pregava a separação absoluta dos mesmos.

No que tange à execução dos objetivos republicanos, o certo é que os três poderes atuam a partir do exercício de funções típicas (inerentes à natureza do próprio órgão) e atípicas (como, por exemplo, a regulação interna corporis, haja vista que tal função seria predominantemente do Poder Legislativo), sendo inafastável a possibilidade de controle da legalidade, por parte do Poder Judiciário, dos atos administrativos praticados pelos demais Poderes (Executivo e Legislativo).

Aperfeiçoando a compreensão do modelo tripartite, Lenza (LENZA, 2011), observa que melhor é compreender os Poderes como detentores de funções específicas, porquanto o Poder é uno e indivisível, um atributo de Estado que emana do povo.

Sendo assim, o certo é que a gestão pública, dedicada ao funcionamento dos três Poderes, entrega bens e serviços destinados à satisfação dos anseios do povo, que lhe legitima e consolida a existência.

#### 4- A GESTÃO DA "RES PUBLICA"

Ao aplicarmos o conceito de gestão no âmbito da Administração Pública, encontramos sua gênese na própria Constituição Federal da República, que, no caput do art. 37 elenca os princípios que deverão informar a gestão dos interesses públicos, mais especificamente, a gestão da atividade pública desenvolvida em sede dos poderes constituídos, dentre eles, o Poder Judiciário.

Nesse sentido, temos que a operação da atividade pública deverá ocorrer em estrita observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Creemos que a grande evolução da administração pública teve início a partir da Emenda Constitucional nº 19 de 4-6-1988, cujas mais significativas modificações que denotaram a introjeção do conceito de gestão na administração pública foram as seguintes:

a) Inserção do princípio da eficiência, que, quando interpretado em conjunto com outros dispositivos, vai mais além do valor semântico que ostenta. Note-se que o que realmente se pretende é a EFETIVIDADE, que contém em seu

bojo o conceito de EFICIÊNCIA, haja vista que EFETIVIDADE significa eficiência mais eficácia. Explica-se. Por eficiência, entende-se operar, obsevando-se todos os protocolos na execução de um processo, protocolos estes que indiquem a melhor maneira de execução. Já o conceito de eficácia aproveita o princípio teleológico, através do qual se deve conceber uma finalidade ao processo a ser executado, que repercutirá em um RESULTADO. Sendo assim, a execução de qualquer processo de trabalho no âmbito da administração pública deverá ter como princípio informador a eficiência, melhor dizendo, a efetividade. Noutras palavras, a professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2006, p.74), assevera que:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições para lograr os melhores resultados; em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (grifamos).

Diante da fala da ilustre dutrinadora, cremos que estão edificadas definitivamente as bases para o entendimento do conceito de eficiência (efetividade), cuja aplicação se faz urgente e imprescindível no cuidado com o negócio público.

b) Considerando que a atividade pública tem como escopo a satisfação das necessidades do cidadão, a EC nº 19, de 4-6-1988, determinou a abertura de canais de comunicação entre o cidadão e o administrador público, ao alterar o § 3º do art. 37, que obteve a seguinte redação:

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II – o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III – a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Isso posto, penso estarem aplainados os caminhos para a adoção de modelos de gestão voltados para a satisfação das necessidades de seus usuários (cidadãos), premissa maior para a formulação de padrões de atendimento de conformidade com as aludidas necessidades seguindo-se da adoção de metodologias de execução de processos de trabalho dedicadas à melhoria contínua (eficiência), sempre voltadas para a realização das necessidades esposadas pelo cidadão (eficácia), traduzindo-se, por conseguinte, num agir efetivo da administração pública.

## 5- DA GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO E DA UTILIZAÇÃO DE CONCEITOS E FERRAMENTAS DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

### 5.1 – DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

Avançando na questão, dedicando-nos agora, mais especificamente ao Poder Judiciário, temos, na criação do Conselho Nacional de Justiça, mais um passo na direção da implantação de modelos de gestão orientados para resultados (satisfação do usuário e efetiva gestão pública).

Com o advento da Emenda Constitucional nº 45/2004, o constituinte derivado criou o Conselho Nacional de Justiça, órgão do Poder Judiciário, ao qual foi atribuída a competência de controlar a atuação administrativa e financeira desse mesmo poder, bem assim o cumprimento funcional dos juízes, conforme previsto no novel art. 103-B da Carta Magna, mais precisamente no parágrafo 4º.

Daí por diante, foram introduzidos, no âmbito do Poder Judiciário, conceitos da Ciência da Administração até então aplicáveis apenas nas organizações de direito privado.

Começamos, pois, pelo Planejamento Estratégico.

Nas palavras de Oliveira (1991, p.62),

Planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Como se depreende, cuida-se de importante ferramenta gerencial, cuja utilização comina com a concepção de um PLANO ESTRATÉGICO, que, em seu teor, apresenta um diagnóstico da situação atual (manifestado sob os títulos de “pontos fortes” e “pontos fracos”), a identificação do mister organizacional (manifestada através das declarações de MISSÃO e VALORES) e, em seguida, da pretensão futura (VISÃO DE FUTURO), decomposta em OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, que, por sua vez, são reduzidos a METAS (objetivos quantificados).

Nesse sentido, caminhou o Conselho Nacional de Justiça que, através da Resolução 70, de 18 de março de 2009, instituiu o Plano Estratégico do Poder Judiciário, desencadeando o estabelecimento de metas anuais a ser cumpridas pelos diversos órgãos que integram o Poder Judiciário, direcionadas à consecução dos objetivos estratégicos propostos no referido plano.

A Justiça do Trabalho, por sua vez, foi contemplada com a Criação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, por força da Ec. nº 45 de 30 de dezembro de 2004, que acrescentou à Carta Maior o art. 111-A, que, em seu § 2º, II, reproduziu (desta feita em relação à Justiça do Trabalho) as competências

contidas no parágrafo 4º do art. 103-B, ao determinar-lhe o exercício da supervisão administrativa, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho.

O Conselho Superior da Justiça do Trabalho, através da Resolução CSJT nº 89/2011, aprovou o Plano Estratégico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, que, devidamente alinhado ao Plano Estratégico do Conselho Nacional de Justiça, estabeleceu objetivos e metas específicas a ser cumpridas pelos Tribunais Regionais do Trabalho.

É de se observar que o CSJT, através da META 05/2012, determinou a participação de 20% de servidores e magistrados em cursos de gestão estratégica, o que significa dizer que o modelo de gestão que contempla a ferramenta gerencial do Plano Estratégico já se encontra consolidado na Justiça do Trabalho.

## 5.2 – DA GESTÃO DE PROCESSOS

Outro conceito relevante, que naturalmente se atrela ao conceito de planejamento estratégico, é o conceito de “Gestão por Processos” ou simplesmente “Gestão de Processos”.

O conceito em tela inspirou-se na Teoria dos Sistemas, elaborada na década de 1950 pelo biólogo Ludvig von Bertalanffy, com o escopo de propor uma teoria multidisciplinar para transcender os problemas exclusivos de cada ciência implicando na adoção de princípios gerais e modelos gerais, de modo que as descobertas efetuadas em cada uma pudessem ser utilizadas pelas demais.

A Teoria dos Sistemas admite a ciência como um grande sistema de conhecimentos composto por vários subsistemas, que são os diversos ramos da ciência em si mesmos considerados. Nessa esteira, cada ciência, quando integrada às demais, busca explicar os fenômenos que lhe são próprios pelo olhar multidisciplinar.

Tal conceito revolucionou a Teoria Geral da Administração que, segundo Chiavenato (200, p. 319):

Com o advento da Teoria Geral dos Sistemas, os princípios do reducionismo, do pensamento analítico e do mecanicismo, passam a ser substituídos pelos princípios opostos do expansionismo, pensamento sintético e teleologia.

Aplicando o novel conceito, as organizações passaram a ser analisadas como

sistemas compostos por vários subsistemas, que, na concepção atual, significam macroprocessos e microprocessos, respectivamente.

À guisa de exemplo podemos considerar que um Tribunal Regional do Trabalho encerra um grande sistema (ou macroprocesso) cujo funcionamento tem como escopo cumprir a missão institucional, que, grosso modo, é a de pacificar a sociedade, resolvendo-lhe os conflitos que têm origem na relação capital e trabalho. No entanto, o grande sistema é composto de subsistemas (gestão financeira e orçamentária, gestão de pessoas, gestão do material e patrimônio etc.) que, alinhados ao mister organizacional e operantes no apoio da atividade jurisdicional (atividade fim), organizam-se através de vários microprocessos afins, todos orientados para a finalidade setorial e, mais objetivamente, para o cumprimento dos objetivos institucionais.

Sendo assim, identificar cada processo de trabalho que é executado nos átrios das instituições passou a ser tarefa fundamental para o ajuste operacional na direção da estratégia.

Vejamos: se o plano estratégico impõe metas (objetivos quantificados) e se a operacionalização do sistema organizacional se dá através da operacionalização integrada dos vários subsistemas, eis que são estes integrantes daquele, que, por sua vez, é composto de processos de trabalho. Sendo assim, nada mais óbvio que conhecer tais processos com o escopo de dar-lhes um padrão, além de requisitos objetivos de aceitação (índices de verificação do desempenho) obtidos através de medições que consideram critérios objetivos e constituem indicadores. A isto denominamos "gestão de processos".

Nesse sentido, o mapeamento[2] dos processos de trabalho no âmbito dos regionais constitui-se na meta 05/2010, imposta pelo CSJT.

### 5.3- DA GESTÃO DE PESSOAS

Nesse cenário, imprescindível se faz a valorização das pessoas como o bem maior de qualquer organização. Afinal de contas, são as pessoas que, volitivamente, operam os processos de trabalho, sendo, portanto, o fator de maior determinação do sucesso ou do fracasso das organizações.

Um fator de tamanha importância para a gestão das organizações, requer a presença do subsistema de gestão de pessoas, ou simplesmente gestão de pessoas.

Invocando mais uma vez o saber de Chiavenato (2010, p.17), verificamos que o subsistema de gestão de pessoas admite os seguintes macroprocessos:

PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS: recrutamento e seleção de pessoal;

PROCESSO DE APLICAR PESSOAS: modelagem do trabalho e Avaliação do desempenho;

PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS: implicação na pesquisa, formulação e oferecimento de remuneração, benefícios e incentivos;



PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS: treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento;

PROCESSO DE MANTER PESSOAS: higiene, segurança e qualidade de vida;

PROCESSO DE MONITORAR PESSOAS: banco de dados e sistema de informações gerenciais.

Visando à implantação de um modelo de gestão de pessoas que contemple a execução efetiva dos processos propostos, o CSJT instituiu algumas metas, como, por exemplo: a) a implantação do PCMSO e do PPRA nos TRT (Meta 14/2012); b) capacitação em administração do judiciário (Meta 8/2010); c) programas diversos de capacitação profissional para magistrados e servidores nas áreas técnicas e comportamentais.

Ainda tratando de Gestão de Pessoas, percebe-se que, embora fosse óbvio o contrário, a ocupação de funções de gerência no âmbito da Administração Pública ocorria com total inobservância aos critérios técnicos e comportamentais necessário para o exercício de tal mister.

A questão ganhou relevo a partir do momento em que os resultados não foram os esperados, quando as mazelas (causas do insucesso) eram reveladas (ou são até hoje), como, por exemplo: 1. o não cumprimento das metas estabelecidas; 2. as dificuldades de trato com os subordinados, ensejando a proliferação de doenças ocupacionais relacionadas à psique e tornando o clima organizacional inadequado; 3. a prática do assédio moral; 4. a prática de atos de improbidade administrativa etc.

Diante da situação verificada, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, através da Resolução 92/2012, instituiu o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, que consiste na criação de critérios objetivos para a ocupação de funções gerenciais, tomando-se como base um rol predeterminado de competências técnicas e comportamentais necessárias ao exercício da função.

Em verdade, estamos a contemplar uma prática basilar da Ciência da Administração, a saber, a descrição e a análise de cargos, seguida de um processo contínuo de avaliação de desempenho, sucedido por outro processo também contínuo de treinamento e desenvolvimento humano, visando reduzir as diferenças (gaps) entre as competências que os ocupantes das funções possuem e as que efetivamente deveriam possuir.

Verificando os processos que compõem o subsistema de gestão de pessoas, temos que a prática ora apresentada é utilizada no processo de aplicar pessoas, ao qual nos referimos anteriormente.

Acerca da descrição e análise de cargos, Chiavenato, assevera que:

Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige de seu ocupante em termos de conhecimento, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo. Embora sejam intimamente relacionadas, a diferença é que enquanto a descrição de cargos focaliza o conteúdo do cargo ( o que o ocupante faz,

quando faz, como faz e porque faz), a análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito (CHIAVENATO, 2010, p. 218; grifos nossos).

Em outras palavras, a Gestão por Competências nada mais é do que a ativação dos processos de descrição e análise de funções, de avaliação do perfil profissional do ocupante bem como do seu desempenho (expresso através de indicadores objetivos que traduzam os resultados) e, por fim, de treinamento e desenvolvimento humano, tudo em plena consonância com o conceito trazido a lume.

#### 5.4- OS PROJETOS COMO MEIO DE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E DE IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES PARA A CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acordo com o Project Management Institute (PMI)[3], projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Considerando a importância de se utilizar o projeto como instrumento para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais já existentes, para a implementação de novos processos ou simplesmente para a execução de uma ação isolada, o Conselho Nacional de Justiça, inspirado no PMBOOK[4], elaborou um Manual de Gestão de Projeto, cuja primeira versão data de dezembro de 2008.

O citado manual, além de apresentar todos os conceitos relevantes aplicados à elaboração e ao gerenciamento de processos, oferece metodologia que contempla ferramentas que operam desde a fase de diagnóstico, passando pela elaboração do projeto propriamente dito e findando com o acompanhamento e finalização da execução através do termo de encerramento do projeto.

Em prosseguimento, o Conselho Nacional de Justiça inscreveu como Meta 1, prevista para o exercício 2012: "criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica".

Para viabilizar o cumprimento da Meta 1 de 2012, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, publicou a Resolução nº 97 de 2012[5], dispondo sobre as diretrizes básicas para a implantação da política de projetos e a criação e atuação dos escritórios de projetos no âmbito dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.

Examinando a Resolução em apreço, nota-se a disposição do órgão Superior da Justiça do Trabalho de incutir na gestão dos Tribunais Regionais, em definitivo, a cultura de projetos, ressaltando-se sua implicação, inclusive, na concepção de estruturas organizacionais mais flexíveis, orientadas, sobretudo, para resultados.

O ponto crucial de tudo que ora se afirma, encontra-se consolidado no art. 3º da Resolução CSJT n. 91 de 2012, conforme transcrito abaixo:

Art. 3º São atribuições dos escritórios de projetos:

I – implementar a política de projeto definida pelo órgão e auxiliar a Administração em sua revisão quando necessário;

II – fomentar a cultura de gestão de projetos no órgão e promover sua melhoria contínua;

III – desenvolver metodologia para classificação, seleção, aprovação, priorização e balanceamento de projetos, submetendo-a à Administração para análise e aprovação;

IV – auxiliar a Administração, comissão, comitê ou coordenação estratégica, quando existente, na classificação, seleção, aprovação, priorização e balanceamento de projetos;

V – coordenar programas e gerenciar a carteira de projetos do órgão;

VI – gerenciar o fluxo de aprovação de projetos;

VII – auditar projetos, desde as fases iniciais, para o controle dos resultados;

VIII – solicitar informações e ações dos gerentes de projetos visando ao controle de resultados;

IX – zelar para que as partes interessadas recebam informações sobre os projetos, segundo os planos de gerenciamento das comunicações;

X – prestar às unidades e aos gerentes consultoria interna na gestão de projetos;

XI – definir para o órgão metodologia de gestão de projetos fundamentada em conhecimento técnico consagrado, revisá-la oportunamente com vistas à evolução do grau de maturidade e zelar por sua aplicação;

XII – administrar o ambiente informatizado de gerenciamento de projetos, excluídas as atribuições de competência da área de infraestrutura tecnológica;

XIII – propor à Administração a normatização sobre procedimentos, métodos, padrões, métricas e outros assuntos correlatos concernentes a gestão de projetos, programas e carteiras de projetos, os quais devem ser observados pelos gerentes e equipe de projetos, patrocinadores e demandantes;

XIV – gerenciar o banco de lições aprendidas com a gestão de projetos e

fomentar sua consulta;

XV – consolidar os resultados dos projetos e reportar a execução do Portfólio;

XVI – coordenar conjuntamente com as áreas de gestão de pessoas ou recursos humanos cursos de gestão de projetos para servidores, inclusive quanto aos temas de comunicação e negociação;

XVII – realizar intercâmbio com outros órgãos ou organizações visando ao amadurecimento na área de gestão de projetos, programas e carteiras de projetos;

A norma se explica. Claros estão os objetivos pretendidos não mais se admitindo que as administrações dos Tribunais Regionais operem açodadamente, ao largo de ações desvinculadas dos objetivos estratégicos consignados no Plano Estratégico Institucional.

## 6. CONCLUSÃO

À guisa de conclusão, temos com clareza solar que o agir do magistrado nos tempos atuais não está mais adstrito à apreciação da matéria jurídica. Cumpre-lhe, também, perceber a sua importância na gestão do sistema no qual esteja inserido, observando a missão institucional, seus objetivos estratégicos, as metas sob sua responsabilidade e, sobretudo, o trato com os trabalhadores e usuários da Justiça do Trabalho, de modo que a prestação jurisdicional se torne cada vez mais célere e efetiva.

O mesmo se aplica ao gestor público. Dele se exige, além de uma conduta orientada pelos mais nobres princípios éticos, a aplicação imediata de conceitos da Ciência da Administração, tudo com o escopo de obter os melhores resultados na condução do interesse público.

## REFERÊNCIAS

- AZAMBUJA, Darcy, 1903-1970. Teoria Geral do Estado. 42ª ed. São Paulo: Globo, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos

humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.  
CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração, Rio de Janeiro: Campus, 2000.  
DI PIETRO, Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.  
LENZA, Pedro. Direito Constitucional Esquematizado. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.  
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

[1] É de se destacar que o Iluminismo, movimento que surgiu na França do século XVIII, defendia o domínio da razão sobre a visão teocêntrica que dominava a Europa desde a Idade Média. Segundo os filósofos iluministas, esta forma de pensamento tinha o propósito de iluminar as trevas em que se encontrava a sociedade. Uma de suas principais características era a crítica ao absolutismo.

[2] A expressão mapeamento de processos compreende, no seu sentido mais amplo a identificação de um processo de trabalho no rol de um subsistema e o levantamento de todos os passos para a execução do referido processo.

[3] O Project Management Institute (PMI) é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos. No início de 2011, já era considerada a maior associação do gênero no mundo, uma vez que integra mais de 260.000 membros em cerca de 170 países. O escritório central localiza-se em Newtown Square, na periferia da cidade da Filadélfia, em Pensilvânia (Estados Unidos). Seus principais objetivos são: formular padrões profissionais de gestão de projetos; gerar conhecimento por intermédio da investigação; e promover a gestão de projetos como profissão através de seus programas de certificação. Com o objetivo de padronizar e disseminar conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas, amplamente reconhecidas como "boas práticas" na elaboração de projetos, o PMI elaborou um grande manual, que denominou "Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos" – PBOOK, que já se encontra em sua quinta edição.

[4] O Guia PMBOK identifica um subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, que é amplamente reconhecido como boa prática, sendo, em razão disso, utilizado como base pelo Project Management Institute (PMI). Uma boa prática não significa que o conhecimento e as práticas devem ser aplicadas uniformemente a todos os projetos, sem considerar se são ou não apropriados. O Guia PMBOK também fornece e promove um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos, possibilitando o intercâmbio eficiente de informações entre os profissionais de gerência de projetos.

[5] Publicada no Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 947, 27 mar. 2012. Caderno Jurídico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, p. 1-4.

## DADOS DO AUTOR:

Antonio Henrique Teixeira Neto é alagoano, graduado em Administração de Empresas, com Pós Graduação em Gestão Estratégica e MBA em Marketing. É bacharel em Direito e pós-graduado em Direito Material e Processual do Trabalho. Docente por quase dez anos do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Alagoas, atualmente é professor de disciplinas do nicho das Ciências Penais da Faculdade Raimundo Marinho. É servidor público do Tribunal Regional do Trabalho tendo sido por duas vezes Assessor de Planejamento daquele órgão. Autor do livro Assédio Moral: incidências e estratégias para prevenção e repressão. Aos 45 anos é simpatizante das causas humanitárias, conhecido pelo combate à corrupção e à violência nas suas mais diversas manifestações tendo sempre evidenciado o papel da educação como instrumento efetivo na busca da paz social.