

Adalto Barros dos Santos

**ACADEMIA JUDICIAL:
UMA CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL RESOLUTIVA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira.

Florianópolis
2016

Santos, Adalto Barros dos

Academia judicial : uma configuração organizacional
resolutiva / Adalto Barros dos Santos ; orientador,
Maurício Fernandes Pereira. - Florianópolis, SC, 2016.
277 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária.

Inclui referências

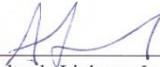
1. Administração Universitária. 2. Organização e
Estrutura Organizacional. 3. Modelo de gestão. 4. Escolas
de Governo. 5. Stakeholders. I. Pereira., Maurício
Fernandes . II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.
III. Título.

Adalto Barros dos Santos

**ACADEMIA JUDICIAL:
UMA CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL RESOLUTIVA**

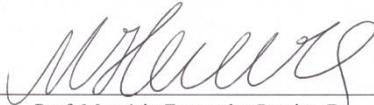
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 16 de novembro de 2016.

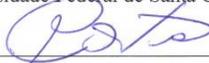


Prof. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.
Coordenadora do Curso

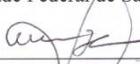
Banca Examinadora:



Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Alexandre Marino, Dr.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luis Carlos Cancellier de Olivo, Dr.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado às minhas filhas,
Karol e Mayara, para que continuem sempre
inspiradas pelo desejo de aprender.

AGRADECIMENTOS

Quando disseram, durante as aulas do mestrado, que o período de elaboração da dissertação é de individualismo, de isolamento, de clausura, por ser um trabalho solitário, eu não acreditei e permaneço com essa convicção, pois foi exatamente nesse momento que percebi que não estava só, em virtude de sentir a presença de DEUS e de todos aqueles a quem passo a agradecer.

Agradeço à minha adorada família (Mari, Karol e Mayara), em especial, à Mari, companheira de tantos anos e que, mais uma vez, com a sua sabedoria, paciência, carinho e dedicação esteve ao meu lado cuidando, zelando, incentivando e acalmando nos momentos difíceis.

À minha Mãe e ao meu PAI Jarbas, pela educação, pelos exemplos de honestidade, trabalho e luta.

In memoriam à minha protetora e amada avó Maria.

Aos meus amigos, Márcio Bunn, Jorge, Cabral e Chede, verdadeiros IRMÃOS de vida, que me “resgatavam da clausura” em diversos momentos para tomarmos uma cervejinha bem gelada no bistrô, a fim de recarregar as baterias.

Ao Professor Cancellier, duplamente, por ter lançado em 2011 uma semente de incentivo para que eu ingressasse no mestrado e pelos conhecimentos compartilhados durante a sua disciplina de Direito Administrativo.

À amiga Priscila, incansável motivadora “#Foco, Força e Fé”, coorientadora e avaliadora *ad hoc*.

Aos amigos Ricardo e Alessandra Hammes, pelas conversas intensas sobre a pesquisa.

Aos companheiros de trabalho, pelo apoio e colaboração durante a pesquisa, em especial, ao Filipe pela ajuda com os seus conhecimentos em matemática.

Ao Professor e Desembargador Pedro Manoel Abreu, por toda ajuda e motivação.

À turma de mestrado, pelo companheirismo e excelente convivência durante todo o curso, o que propiciou um ambiente de total sinergia para a troca de experiências e conhecimentos, em especial, à Ana Corina, com quem troquei figurinhas “angústias, ansiedade, ideias, risos, materiais, dicas”; à Marilda, à Marluce, à Renata Brocker, ao Rodrigo (parceiros de seminários), à Cinthia, à Ana Elizabeth, à Eliza – “não te alvoraça, porque eu tô toda alvoraçada!” – e ao João Carlos, pessoas as quais tive maior proximidade, durante as aulas.

Ao meu estimado orientador, Professor Maurício Fernandes Pereira, pelos ensinamentos e condução durante todo o caminho da pesquisa. E pelo maravilhoso convite que me fez para atuar como estagiário-docente na sua disciplina de Introdução à Administração no primeiro semestre de 2015, o que me proporcionou vivenciar uma experiência ímpar.

Aos mestres que contribuíram para o aprimoramento dos meus conhecimentos: à Profa. Alessandra de Linhares Jacobsen, ainda quando eu era aluno ouvinte, sempre com um sorriso no rosto e disposição para ensinar a metodologia extremamente importante para a pesquisa; à Profa. Carla Búrigo, verdadeira mestre – “eu quero que vocês pensem!” –, ao Prof. Moritz, detentor de extensos conhecimentos em administração e da filosofia “*step by step*”, ao Prof. Pedro Melo, que é um apaixonado pelo que faz e pelo programa do PPGAU.

Aos membros da Banca Examinadora, Prof. Rogério Lacerda, Prof. Alexandre Marino e Prof. Irineu, que apresentaram contribuições valiosas para o aprimoramento da pesquisa.

Ninguém ignora tudo.
Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa.
Todos nós ignoramos alguma coisa.
Por isso aprendemos sempre.

(Paulo Freire, 1989)

RESUMO

Este trabalho científico teve como objetivo analisar quais são os elementos organizacionais que devem fazer parte do modelo de estrutura organizacional da Academia Judicial – AJ, para que responda mais resolutivamente às demandas da formação do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Este estudo caracteriza-se, quanto à finalidade, como descritivo, de natureza aplicada, com foco de abordagem qualitativa e com resultados de natureza aplicada, pelo uso de meio documental e bibliográfico e de investigação do tipo estudo de caso. A pesquisa foi realizada adotando a estratégia de seleção da amostra segundo o entendimento dos 5 (cinco) componentes da organização de Mintzberg, desse modo, o total de sujeitos da foi de 55 (cinquenta e cinco) servidores efetivos e 1 (um) cargo comissionado, sendo a amostra constituída de Servidores, Chefes de Seção e Secretarias, Assessores, Chefes de Divisão, Diretores (Executivo e de Assuntos Acadêmicos e Pedagógicos) e Secretário-Executivo, que ocuparam estes cargos de direção nos últimos 8 (oito) anos, ou seja, logo após o credenciamento da Academia Judicial junto ao Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, momento em que sua condição institucional passou a ser híbrida, como escola judicial de governo e instituição de ensino superior. Para a coleta dos dados foram utilizados questionário e entrevistas; sendo definidas como categorias de análise: organização, estrutura organizacional, modelo de gestão, *stakeholders* e elementos organizacionais. As informações coletadas foram tratadas por intermédio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa levam à conclusão de que a configuração organizacional adotada pela AJ não se coaduna com as suas características de escola de governo e de instituição de ensino superior, pois permanece com traços organizacionais do passado e sem um modelo de gestão, devido à forte influência exercida pela sua mantenedora, que é “quem e o que realmente importa”, fatores esses que interferem na realização do seu negócio com resolutividade. Diante disso, foram feitas três propostas: adoção da adhocracia complementada com características da estrutura de hipertexto; o mapeamento de processos de trabalho e a ampliação do mandato dos dirigentes da Academia Judicial, além de um conjunto de recomendações, no qual os elementos organizacionais receberam uma nova configuração que pode ajudar a AJ a responder mais resolutivamente suas demandas de formação e aperfeiçoamento.

Palavras-chave: Organização e Estrutura Organizacional. Modelo de gestão. Stakeholders. Escolas de Governo. Academia Judicial.

ABSTRACT

This scientific work had as objective to analyze which are the organizational elements that should be part of the organizational structure model of the Judicial Academy - AJ, so that it responds more resolutely to the demands of the formation of the staff of the Court of Justice of Santa Catarina. This study is characterized, as far as the purpose, as descriptive, of an applied nature, focusing on a qualitative approach and with results of an applied nature, through the use of documental and bibliographic means and research of the type of case study. The research was carried out adopting the strategy of selection of the sample according to the understanding of the 5 (five) components of the Mintzberg organization, thus, the total number of subjects was 55 (fifty five) effective servers and 1 (one), The sample consisting of Servers, Section Chiefs and Secretaries, Advisors, Division Heads, Executive and Academic and Pedagogical Affairs Directors and Executive Secretary, who have held these management positions for the last eight (8) years, or Either after the accreditation of the Judicial Academy to the State Council of Education of Santa Catarina, at which time its institutional condition became hybrid, as a judicial school of government and a higher education institution. To collect the data, a questionnaire and interviews were used; Being defined as categories of analysis: organization, organizational structure, management model, stakeholders and organizational elements. The collected information was treated through the technique of content analysis. The results of the research lead to the conclusion that the organizational configuration adopted by AJ is not in line with its characteristics as a school of government and a higher education institution, because it remains with organizational traits of the past and without a management model due to the strong Influence exerted by its maintainer, who is "who and what really matters," factors that interfere in the performance of your business with resolves. In view of this, three proposals were made: adoption of the adhocracy complemented with characteristics of the hypertext structure; The mapping of work processes and the extension of the mandate of the Judicial Academy's leaders, as well as a set of recommendations in which the organizational elements have received a new configuration that can help AJ to respond more resolutely to their training and improvement demands.

Keywords: Organization and Organizational Structure. Management Model. Stakeholders. Government Schools. Judicial Academy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O contexto geral e a realidade da AJ.....	30
Figura 2 – O crescimento de uma organização	37
Figura 3 – Importância das organizações	46
Figura 4 – A organização enquanto um sistema aberto.....	47
Figura 5 – Componentes da organização segundo Mintzberg.....	48
Figura 6 – Organização infinitamente plana	54
Figura 7 – Organização invertida	55
Figura 8 – Organização teia de aranha	56
Figura 9 – Organização aglomerada.....	56
Figura 10 – Organização raios de sol	58
Figura 11 – Analogia: cadeira diretor X estrutura organizacional	59
Figura 12 – Estrutura organizacional <i>versus</i> identidade organizacional.....	69
Figura 13 – Estrutura tradicional formal em linha	70
Figura 14 – Estrutura tradicional formal funcional	71
Figura 15 – Estrutura tradicional formal em linha e assessoria.....	72
Figura 16 – Estrutura tradicional formal colegiada.....	73
Figura 17 – Critério de departamentalização funcional.....	75
Figura 18 – Critério de departamentalização por quantidade.....	75
Figura 19 – Critério de departamentalização por turno.....	76
Figura 20 – Critério de departamentalização territorial ou por localização geográfica	77
Figura 21 – Critério de departamentalização por clientes	77
Figura 22 – Critério de departamentalização por produtos ou serviços	78
Figura 23 – Critério de departamentalização por projetos	78
Figura 24 – Critério de departamentalização matricial	79
Figura 25 – Critério de departamentalização mista	80
Figura 26 – Critério de departamentalização circular ou radial	80
Figura 27 – Estrutura contemporânea terceirizada ou <i>outsourcing</i>	81
Figura 28 – Estrutura contemporânea de governança corporativa	82
Figura 29 – Estrutura contemporânea colateral.....	83
Figura 30 – Estrutura contemporânea de hipertexto.....	84
Figura 31 – Síntese esquemática, organização e estrutura organizacional	86
Figura 32 – Síntese conceitual de modelo de gestão.....	89
Figura 33 – Teorias de gestão como modelo de gestão.....	98
Figura 34 – Modelo de gestão japonês superdimensionada	101
Figura 35 – Modelo de gestão chinês.....	102
Figura 36 – Modelo de gestão russo.....	104
Figura 37 – Modelo de gestão anglo-saxônico.....	105

Figura 38 – Evolução dos modelos de gestão pública no Brasil	111
Figura 39 – Classificação dos <i>stakeholders</i> de acordo com o poder, legitimidade e urgência	117
Figura 40 – Critério de amostragem <i>versus</i> representantes da Academia Judicial	135
Figura 41 – Categorias de análise	136
Figura 42 – Exemplo de análise de conteúdo com o apoio do ATLAS.ti	148
Figura 43 – Estrutura do CEJUR de acordo com a Resolução TJ n. 26/2006.....	155
Figura 44 – Estrutura organizacional da Academia Judicial	158
Figura 45 – Mapa tático operacional da AJ	159
Figura 46 – Desenho semântico – formalização na AJ	172
Figura 47 – Desenho semântico – especialização na AJ	175
Figura 48 – Desenho semântico – hierarquia na AJ.....	179
Figura 49 – Desenho semântico – centralização/descentralização na AJ	182
Figura 50 – Desenho semântico – profissionalismo na AJ	186
Figura 51 – Desenho semântico – taxa de pessoal na AJ.....	189
Figura 52 – Desenho semântico – tamanho na AJ	192
Figura 53 – Desenho semântico – tecnologia na AJ	195
Figura 54 – Desenho semântico – ambiente na AJ	198
Figura 55 – Desenho semântico – cultura na AJ.....	205
Figura 56 – Modelo de configuração para a AJ	222

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Rol exemplificativo de temas abordados na pesquisas e/ou estudos sobre as escolas de governo.....	33
Quadro 2 – Síntese dos tipos de organização segundo Mintzberg	52
Quadro 3 – Síntese das formas organização na perspectiva de Quinn ..	58
Quadro 4 – Cronologia conceitual de modelo de gestão e suas variações	88
Quadro 5 – Abordagens e teorias de gestão	90
Quadro 6 – Definições de <i>stakeholders</i>	113
Quadro 7 – Caracterização da pesquisa.....	131
Quadro 8 – Universo e critérios de amostragem	134
Quadro 9 – Total de componentes da amostra de pesquisa	134
Quadro 10 – Técnicas e procedimentos para coleta de dados	137
Quadro 11 – Pontuação das respostas do questionário.....	145
Quadro 12 – Componentes da fórmula matemática aplicada nas respostas do questionário.....	147
Quadro 13 – Referencial de possíveis características e/ou condições dos modelos de gestão tradicional, contemporâneo e público presentes na AJ	148
Quadro 14 – Portfólio da Academia Judicial	160
Quadro 15 – Total de colaboradores da Academia Judicial	161
Quadro 16 – Distribuição do total de colaboradores na Academia Judicial	162
Quadro 17 – Codificação semântico da formalização na AJ.....	171
Quadro 18 – Codificação semântico da especialização na AJ.....	175
Quadro 19 – Codificação semântico da hierarquia na AJ	178
Quadro 20 – Codificação semântico da centralização/descentralização na AJ.....	181
Quadro 21 – Codificação semântico do profissionalismo na AJ.....	185
Quadro 22 – Codificação semântico da taxa de pessoal na AJ	189
Quadro 23 – Codificação semântico do tamanho na AJ.....	191
Quadro 24 – Codificação semântica da tecnologia na AJ	195
Quadro 25 – Codificação semântica do ambiente na AJ.....	198
Quadro 26 – Codificação semântica das metas e estratégias na AJ	201
Quadro 27 – Codificação semântica da cultura na AJ.....	204
Quadro 28 – Codificação semântica dos aspectos estruturais e contextuais da AJ.....	208
Quadro 29 - Influência dos principais stakeholders sobre os elementos organizacionais da AJ.....	216

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de respostas diárias.....	143
Gráfico 2 – Tempo de PJSC – Corpo Técnico-administrativo (respondentes).....	165
Gráfico 3 – Tempo de PJSC – Digentes/Gestores (entrevistados)	165
Gráfico 4 – Tempo de AJ – Corpo Técnico-administrativo (respondentes).....	165
Gráfico 5 – Tempo de AJ – Digentes/Gestores (Entrevistados).....	166
Gráfico 6 – Corpo Técnico-administrativo (Respondentes).....	166
Gráfico 7 – Área de formação – Digentes/Gestores (Entrevistados)...	167
Gráfico 8 – Titulação – corpo técnico-administrativo (respondentes)	168
Gráfico 9 – Titulação – Digentes/Gestores (Entrevistados)	168
Gráfico 10 – Valores médios da formalização na AJ	170
Gráfico 11 – Valores médios da especialização na AJ	173
Gráfico 12 – Valores médios da hierarquia na AJ.....	177
Gráfico 13 – Valores médios da centralização/descentralização na AJ	180
Gráfico 14 – Valores médios do profissionalismo na AJ	183
Gráfico 15 – Valores médios da taxa de pessoal na AJ.....	188
Gráfico 16 – Valores médios do tamanho da AJ	190
Gráfico 17 – Valores médios da tecnologia da AJ	193
Gráfico 18 – Valores médios do ambiente da AJ	196
Gráfico 19 – Valores médios das metas e estratégias na AJ	200
Gráfico 20 – Valores médios da cultura da AJ.....	203
Gráfico 21 – Elemento estrutural a ser modificado a curto prazo na AJ.....	205
Gráfico 22 – Elemento contextual a ser modificado a curto prazo na AJ.....	206
Gráfico 23 – Características e/ou condições evidentes no atual modelo de gestão da Academia Judicial – respondentes do questionário.....	210
Gráfico 24 – Características e/ou condições evidentes no atual modelo de gestão da Academia Judicial – entrevistados	211
Gráfico 25 – Características e/ou condições que devem fazer parte do modelo de gestão da Academia Judicial – respondentes questionário.....	212
Gráfico 26 – Características e/ou condições que devem fazer parte do modelo de gestão da Academia Judicial – entrevistados	213
Gráfico 27 – Partes interessadas nas ações da Academia Judicial – respondentes questionário.....	214

Gráfico 28 – Partes interessadas nas ações da Academia Judicial – Entrevistados	215
Gráfico 29 – Valores médios dos elementos estruturais que devem fazer parte do modelo de estrutura da AJ	219
Gráfico 30 – Percentual de respondentes que desejam modificar os elementos estruturais que devem fazer parte do modelo de estrutura da AJ no curto prazo	219
Gráfico 31 – Valores médios dos elementos contextuais que devem fazer parte do modelo de estrutura da AJ	220
Gráfico 32 – Percentual de respondentes que desejam modificar os elementos contextuais que devem fazer parte do modelo de estrutura da AJ no curto prazo	220

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AJ	Academia Judicial
CEAJud	Centro de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário
CEE/SC	Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DASP	Departamento Administrativo de Serviço Público
EASP	Escola Paulista de Administração Pública
EC	Emenda Constitucional
EIAP	Escola de Administração Pública
ENA	Escola Nacional de Administração
ENA	<i>École Nationale D'Administration</i>
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENCE	Escola Nacional de Ciências e Estatística
ENFAM	Escola Nacional de Formação de Magistrados
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública
ESG	Escola Superior de Guerra
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
GSPA	<i>The Graduate School of Public Administration</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
IME	Instituto Militar de Engenharia
IRB	Instituto Rio Branco

ITA	Instituto de Tecnologia Aeronáutica
LOMAN	Lei Orgânica da Magistratura Nacional
MEC	Ministério da Educação
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
RAP	Revista de Administração Pública
RSP	Revista de Serviço Público
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TJSC	Tribunal de Justiça de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	28
1.2	OBJETIVOS	31
1.2.1	Objetivo geral.....	31
1.2.2	Objetivos específicos.....	31
1.3	JUSTIFICATIVA	32
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	41
2	REVISÃO DA LITERATURA	43
2.1	ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS ...	43
2.1.1	Conceito de organização	44
2.1.2	A organização enquanto sistema	46
2.1.3	Componentes básicos da organização.....	47
2.1.4	Tipos de organização.....	49
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	59
2.2.1	Conceituando estrutura	59
2.2.2	Finalidade das estruturas organizacionais	61
2.2.3	Processo de análise e estruturação organizacional	62
2.2.4	Categorização das estruturas organizacionais.....	68
2.2.5	A estrutura organizacional e suas disfunções e distorções....	85
2.3	MODELOS DE GESTÃO.....	86
2.3.1	Conceitos de modelo de gestão	87
2.3.2	Características do modelo de gestão	89
2.3.3	Modelos de gestão tradicionais.....	90
2.3.4	Modelos de gestão contemporâneos	99
2.3.5	Modelos de gestão no âmbito da administração pública brasileira.....	107
2.4	STAKEHOLDERS.....	111
2.4.1	A concepção de <i>stakeholder</i>	112
2.4.2	Identificação e classificação dos <i>stakeholders</i>	114
2.5	ESCOLAS DE GOVERNO.....	117
2.5.1	O instituto escolas de governo	117
2.5.2	Breve histórico, o surgimento na emenda constitucional e os marcos legais das escolas de governo no Brasil.....	119
2.5.3	Divergências em relação ao Instituto	122
2.5.4	As escolas judiciais brasileiras.....	125

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	129
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	129
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	132
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE	135
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DADOS	137
3.4.1	Trajetória da pesquisa	138
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	144
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	150
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	153
4.1	CONHECENDO O CAMPO EMPÍRICO	153
4.2	A COMPREENSÃO DAS VARIÁVEIS E DAS INTER- RELAÇÕES ENTRE OS ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO MODELO DE GESTÃO QUE COMPÕE A ACADEMIA JUDICIAL.....	164
4.2.1	Aspectos estruturais e as suas percepções na AJ.....	169
4.2.2	Aspectos contextuais e as suas percepções na AJ	190
4.2.3	Aspectos estruturais e contextuais indicados a mudar no curto prazo.....	205
4.2.4	O modelo de gestão da AJ.....	208
4.3	OS <i>STAKEHOLDERS</i> E AS SUAS INFLUÊNCIAS – PODER E INTERESSE – NA ACADEMIA JUDICIAL.....	214
4.4	ATRIBUTOS PARA UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DIRETRIZES PARA UM MODELO DE GESTÃO QUE POSSIBILITEM À ACADEMIA JUDICIAL ATENDER ÀS DEMANDAS DE FORMAÇÃO DE MODO RESOLUTO.....	217
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	227
5.1	CONSIDERAÇÃO FINAIS.....	227
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	229
	REFERÊNCIAS.....	231
	APÊNDICES	247
	APÊNDICE A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS.....	247
	APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO.....	249

APÊNDICE C – CONVITE AOS RESPONDENTES DO PRÉ- TESTE.....	261
APÊNDICE D – CONVITE AOS RESPONDENTES COLABORADORES DA AJ.....	263
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	264
APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	266
APÊNDICE G – EXEMPLO DE APLICAÇÃO DOS PONTOS AS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO DE ACORDO COM A ESCALA LIKERT	271
APÊNDICE H – EXEMPLO DA UTILIZAÇÃO DO MODELO MATEMÁTICO PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO COM INTER-RELAÇÕES ENTRE OS ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	272
APÊNDICE I – CODIFICAÇÕES SEMÂNTICAS DOS ASPECTOS ESTRUTURAIS E CONTEXTUAIS DA AJ.....	273
APÊNDICE J – INFLUÊNCIAS (PODER E INTERESSES) EXERCIDAS PELOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA AJ.....	275

1 INTRODUÇÃO

A Reforma Administrativa Gerencial brasileira, iniciada no final da década de 1990, com a publicação da Emenda Constitucional (EC) n. 19, de 4 de junho de 1998, trouxe em seu arcabouço várias mudanças e também desafios ligados aos princípios e normas da Administração Pública que, de alguma maneira, alcançaram o ciclo de atividades de planejamento, organização, direção e controle da estrutura do Estado (BRASIL, 1998).

Há que se destacar que as modificações oriundas da EC n. 19/98 ainda nos dias atuais são motivo de estudos e/ou pesquisas, devido ao cenário globalizado, no qual as constantes alterações do ambiente fazem com que as organizações busquem se adaptar com maior rapidez, afim de manterem a sua resolutividade.

Dentre os diversos institutos previstos na EC n. 19/98, um em especial, por intermédio da alteração do § 2º do art. 39 da Constituição (BRASIL, 1998), incorporou ao complexo sistema do Estado um elemento de imenso potencial transformador para a Administração Pública: as **escolas de governo**. Estas escolas são instituições que visam promover a profissionalização e a formação dos quadros técnicos do Estado, a fim de torna-lo mais eficiente.

Assim sendo, diante da obrigação constitucional convencionada, a cada ano o número de escolas de governo instituídas pelos entes do Estado vem aumentando gradativamente. Contudo, esses entes ainda permanecem destituídos de uma norma específica que trate de maneira clara e ampla quais são as suas atribuições, competências e poderes, ficando atualmente a critério de cada órgão governamental editar atos regulatórios internos para disciplinarem os limites de sua atuação que, na maioria das vezes, estão adstritos ao teor do texto constitucional que define somente o seu negócio ou missão, que é a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos.

Exemplo disso pode ser verificado no âmbito do Poder Judiciário, por meio do qual o Conselho Nacional de Justiça – CNJ – estabeleceu normas, diretrizes e metas para que os tribunais federais e estaduais criem estruturas adequadas para as escolas judiciais e que envolvam recursos organizacionais (pessoas, orçamento e infraestrutura física e tecnológica), afim de que essas escolas possam desempenhar as suas atividades. No entanto, apenas isso não é o suficiente para orientar aqueles que administram e põem em prática aquilo que é a vocação das escolas judiciais de governo.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

São questões como essas que incentivam a realização de novos estudos organizacionais sobre: estrutura, modelo de gestão, pessoas, processos de trabalho, análise ambiental e outras variáveis que fazem parte do cotidiano da gestão das escolas de governo, para que esses elementos se tornem cada vez mais comuns, ao invés de serem raros ou incipientes.

Este contexto atual de escassez temática de investigação científica em relação às escolas de governo se deve ao fato de que o foco de análise dos pesquisadores está direcionado para a razão de ser dessas escolas, isto é, para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, ou melhor, os novos conhecimentos sobre as escolas de governo que estão sendo produzidos têm estabelecido como limite apreciar tão somente as questões acerca dos modelos didático-pedagógicos para a formação, dos métodos de avaliação de aprendizagem, ou ainda, a aprendizagem por competências.

Por conta disso, esta pesquisa visa abordar o tema “escolas de governo” e, em particular, uma escola judicial, que é a Academia Judicial – AJ, sob uma nova perspectiva, isto é, trazer elementos da gestão administrativa – organização, estruturas organizacionais e modelos de gestão – tornando o assunto conhecido no ambiente interno da Administração Pública, em especial no Poder Judiciário nacional, como forma de contribuir àqueles que estão à frente desses importantes organismos, para que eles possam pensar as escolas de governo de maneira ampla e sistêmica, ou melhor, alinhando as questões didático-pedagógicas e as questões técnico-administrativas, provocando uma verdadeira ruptura com os conceitos do passado, ao inserir novidades capazes de modificar o paradigma do contexto geral atual. Pois, assim como as outras organizações de ensino, as escolas de governo e judiciais precisam evoluir, em todos os aspectos, na velocidade em que a sociedade caminha, já que os resquícios do modelo burocrático ainda rondam as instituições públicas, o que na Academia Judicial não é muito diferente.

Seguindo essa diretriz, deve-se, de acordo com Machado (1998), ter o cuidado para não estruturar a Academia Judicial como as universidades foram estruturadas, pois não se pode correr o risco de ter um referencial organizacional que provoque a manutenção perene de suas ações e dificulte a realização de mudanças com a rapidez que o seu contexto institucional demanda. Isso porque, é notório que, em função da autonomia de autogoverno que os Tribunais possuem, a cada 2 (dois) anos eles passam por uma reformulação, ao trocar os seus dirigentes máximos,

por intermédio de processo eletivo entre os magistrados, os quais após eleitos compõem suas equipes de trabalho, avaliam o cenário organizacional que recebem e, a partir daí, estabelecem seus planos de governo (BRASIL, 1979).

Esse processo de descontinuidade se torna prejudicial para organização, na medida em que reflete-se diretamente nos referenciais de estrutura e gestão, ao provocar instabilidade interna quanto aos rumos que serão tomados pela organização ao término de cada eleição.

Assim, não é demais considerar que a orientação acima, quanto à forma de estruturação organizacional a ser implementada, merece ser apreciada de maneira minuciosa, em função das características institucionais tanto do Tribunal de Justiça de Santa Catarina – TJSC, como da própria AJ, visto que ambas são estruturadas seguindo normas constitucionais e infraconstitucionais, fato este que, do ponto de vista teórico, pode configurar suas estruturas organizacionais como sendo rígidas e perenes, porém na prática, essa última, que exerce a atividade-meio, tem de reagir as circunstâncias impostas pelo ambiente no qual está inserida de modo rápido e distinto do outro, que realiza a atividade-fim.

Ademais, no que diz respeito ao TJSC, sabe-se que este é um dos componentes do Estado que possui autonomia institucional de autogoverno, autoadministração (edição de atos normativos próprios) e autoadministração financeira (elaboração e gestão do próprio orçamento), sendo que a sua missão é o exercício da função jurisdicional, apoiado por atividades administrativas atípicas ao meio, como a gestão de pessoas, a gestão orçamentária-financeira a infraestrutura e a logística, dentre outros.

Por seu turno, as peculiaridades da Academia Judicial envolvem nuances que a conferem traços de um ente que desenvolve ações formativas híbridas, ou seja: atividades de formação corporativa, de acordo com a Constituição do Estado de Santa Catarina, como escola judicial, órgão de apoio do Tribunal de Justiça, responsável pelos cursos oficiais para o aperfeiçoamento e a promoção dos magistrados catarinenses; e atividades de formação acadêmica, em função de possuir o *status* de Escola Superior, mediante credenciamento junto ao Conselho Estadual de Santa Catarina – CEE/SC, para ofertar cursos superiores em tecnologia e em nível de pós-graduação *lato sensu* para magistrados e servidores. Esse aspecto híbrido causa estranheza em relação a sua identidade e, conseqüentemente, repercute nos seus referenciais – estrutura e modelo – organizacionais.

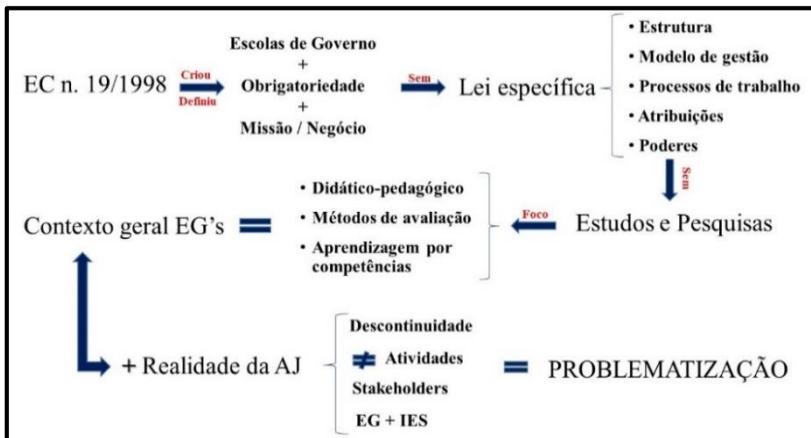
Todavia, há que se registrar que nesta pesquisa, mesmo a AJ possuindo a condição de Escola Superior, não há intenção de direcionar

ou examinar aspectos específicos desse tipo de instituição, ou seja, o foco será único e exclusivo para o seu contexto de escola judicial, averiguando o campo teórico sobre as estruturas organizacionais e modelos de gestão, explorando os dados acerca das escolas de governo e judiciais no Brasil e no exterior, adicionados à experiência do pesquisador, na busca dos elementos organizacionais para o modelo de estrutura organizacional da Academia Judicial, os quais também poderão servir como um referencial para as demais escolas judiciais.

É importante frisar também que, mesmo sendo considerada a condição da Academia Judicial de ser um órgão que compõe a estrutura do Tribunal de Justiça, a proposta de pesquisa representa, ao mesmo tempo, a quebra de um paradigma e um grande desafio, uma vez que é preciso conhecer como esses elementos organizacionais funcionam dentro da AJ, para que esse referencial represente: agilidade, resolutividade, proatividade e flexibilidade, possibilitando a otimização dos recursos físicos e humanos disponíveis para a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados e servidores do judiciário catarinense.

Aliado aos fatores supracitados, não se pode deixar de apontar a atuação dos *stakeholders* e suas relações com a Academia Judicial, os quais, ao longo dos últimos anos, demandaram cada vez mais obrigadoriedades a serem cumpridas, além de exercerem influências que impactam na administração da AJ. A síntese esquemática ilustrada pela Figura 1 facilita a compreensão do que foi dito.

Figura 1 – O contexto geral e a realidade da AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

É a partir das premissas supracitadas e das particularidades das escolas judiciais e de governo, em especial, da Academia Judicial, que surge a problematização da presente pesquisa, qual seja: quais são os elementos organizacionais que devem fazer parte do modelo de estrutura organizacional da Academia Judicial para que esta responda mais resolutivamente¹ às demandas da formação do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em analisar quais são os elementos organizacionais que devem fazer parte do modelo de estrutura organizacional da Academia Judicial para que esta responda mais resolutivamente às demandas da formação do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

Visando atingir o objetivo geral, foram formulados os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Citar as tendências contemporâneas de estruturas organizacionais e modelos de gestão;
- b) Descrever a percepção das variáveis e as inter-relações entre os elementos da estrutura organizacional e do modelo de gestão que compõem o negócio da Academia Judicial;
- c) Relacionar quem são os stakeholders e as suas influências – poder e interesse – na Academia Judicial;
- d) Propor atributos para uma estrutura organizacional e diretrizes para um modelo de gestão que possibilitem à Academia Judicial atender às demandas de formação de modo resolutivo.

¹ Segundo Beppler e Pereira (2013, p. 17) “[...] resolutividade é alcançar por parte das organizações os desafios que a ela são colocados, em resumo, resolutiva é a organização que cumpre com plenitude todos os elementos constantes da sua missão”.

1.3 JUSTIFICATIVA

A profissionalização dos serviços e dos agentes públicos, a gestão por competências e a meritocracia são tendências que a cada dia se fazem ainda mais presentes no setor público, por conta disso, é de extrema importância que as escolas de governo se tornem verdadeiros centros de excelência na formação e aperfeiçoamentos dos quadros de servidores da Administração Pública.

Todavia, ainda existem lacunas a serem preenchidas no que tange a gestão administrativa das escolas de governo. Tal assertiva pode ser observada ao se analisar a maioria dos artigos que são publicados nas revistas das próprias escolas de governo, nas revistas especializadas de administração pública ou naquelas disponíveis em mídias eletrônicas nos sítios da rede mundial de computadores, conforme se demonstra no Quadro 1, a seguir.

Analogamente, esse panorama também se repete quando os estudos sobre as escolas de governo são concebidos no âmbito acadêmico, pois basta realizarmos uma rápida consulta aos sites de base de dados de produções científicas e pesquisarmos pela referência “escolas de governo”, para percebermos o quão reduzido é o número de trabalhos que abordam o assunto, que, em regra, seguem o mesmo rumo das temáticas das escolas nacionais, isto é, os aspectos didático-pedagógicos para a formação dos quadros de pessoal.

Em uma verificação realizada em 5 de maio 2016, ao lançar a palavra-chave “escolas de governo” na base de dados da biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Eletronic Library* – SPELL², foram localizados 12 (doze) resultados; e repetindo a busca na base do Google Acadêmico³, foram encontrados 151 chamados e, a partir destes, após ser feito o devido filtro de relevância, restaram apenas 14 (catorze) trabalhos específicos que abordam aspectos sobre as escolas de governo.

² A biblioteca eletrônica SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*, é um repositório de artigos científicos e proporciona acesso gratuito à informação técnico-científica. A SPELL encontra-se disponível em: <<http://www.spell.org.br/>>. Acesso em: 20 maio 2016.

³ Google Acadêmico é um sistema do Google que oferece ferramentas específicas para que pesquisadores busquem na literatura acadêmica artigos científicos, teses, livros, resumos, opiniões, editoras, bibliotecas on-line, universidades e materiais produzidos por organizações profissionais, que estejam disponíveis na web de alguma maneira. O Google Acadêmico encontra-se disponível em: <<https://scholar.google.com.br/intl-pt-BR/scholar/about.html>>. Acesso em: 20 maio 2016.

Conforme destacado no Quadro 1, os estudos e/ou pesquisas existentes direcionam o foco e as discussões para a origem, a importância, o papel e os desafios das escolas de governo, além das tendências da formação profissional por competências dos servidores públicos.

Quadro 1 – Rol exemplificativo de temas abordados na pesquisas e/ou estudos sobre as escolas de governo

Fonte	Autor	Título	Ideia-Chave (Continua)
Enap Mesa-redonda	Antônio Ivo de Carvalho et al.	Escolas de Governo e Gestão por Competências Mesa- redonda de Pesquisa- Ação	Com a publicação do livro Escolas de Governo e Gestão por Competências, os autores esperam juntar esforços ao amplo debate que tem acontecido nos últimos tempos sobre gestão de competências no setor público.
Repositório Enap	Vera Lúcia Petrucci et al.	Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo	É feita uma análise das experiências de formação levadas a cabo pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, bem como um mapeamento das experiências das escolas de governo brasileiras e estrangeiras que, em certa medida, possam ser comparadas, com a finalidade de oferecer subsídios para a formulação das políticas governamentais dirigidas à formação e capacitação de recursos humanos no setor público brasileiro.
	Helena Kerr do Amaral	Escolas de Governo e Universidade: parceria estratégica para aumentar a capacidade de governo	Analisa o desafio contemporâneo de desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas.
Revista do Serviço Público – RSP	Elisabete Ferrarezi et al.	Mapeamento da oferta de capacitação nas escolas de governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública	Apresenta os resultados parciais do projeto “Mapeamento de oferta de capacitação nas escolas de governo no Brasil”.
	Francisco Gaetani	Escolas de governo: limites e condicionalidades	Trata da temática da formação do corpo dirigente das burocracias públicas e das limitações à institucionalização de escolas de preparação destes quadros.

Fonte	Autor	Título	Ideia-Chave (Continua)
Revista do Serviço Público – RSP	Regina Silvia Pacheco	Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP – Brasil	O desafio de capacitar os quadros existentes, sobretudo gerenciais e dirigentes, e formar novos profissionais para o setor público.
	Maria Helena de Castro Santos et al.	Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo público	Sugere elementos para a conformação de uma política de recursos humanos, sem a qual qualquer reforma administrativa não terá êxito.
	Regina Silvia Pacheco	Escolas de governo: tendências edesafios – ENAP – Brasil em perspectiva comparada	Discute as escolas de governo latino-americanas, sua origem, evolução recente e expectativas.
Revista de Administração Pública – RAP	Renan Felinto de Farias Aires et al.	Escolas de governo: o panorama brasileiro	Aborda o papel das escolas de governo na vida do servidor público, valorizando-o e qualificando-o para a construção de uma nova imagem do serviço público. Confirma que esse é um universo de instituições ainda não totalmente conhecido e com poucos estudos.
-	Anderson Macedo de Jesus et al.	Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado	A temática gestão do conhecimento motivou a realização da pesquisa, cujo foco imediato é fornecer subsídios para auxiliar organizações públicas como escolas de governo em seus processos de desenvolvimento de conhecimento organizacional.
Revista Eletrônica da Reforma do Estado – ReRE	Caio Marini	Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental	Repensa o papel das escolas de governo como instrumento de desenvolvimento da gestão por competências.

Fonte	Autor	Título	Ideia-Chave (Conclusão)
Sistemas & Gestão	Renan Felinto de Farias Aires et al.	Benchmarking de escolas de governo do Brasil: proposta de melhoria para a escola de serviço público do estado da Paraíba – ESPEP	Realiza o benchmarking nas escolas de governo do Brasil, visando à melhoria das práticas da Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba – ESPEP.
Escola de Gestão do Paraná	Claudia Cristina Muller	Proposta de estudo para desenvolver a competência linguística-textual dos servidores públicos: um desafio para as escolas de governo	Apresenta o desafio das Escolas de Governo como formadoras e impulsoras do desenvolvimento integral dos servidores públicos, que têm como função, dentre outras, desenvolver a competência linguística-textual dos servidores, transformando-os em leitores críticos e criativos.
Revista do Tribunal de Contas de Minas Gerais	Luciana Moraes Raso Sardinha Pinto et al.	As escolas de governo e o combate à corrupção: análise da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho do Estado de Minas Gerais	Destaca a importância das Escolas de Governo na formação e no aperfeiçoamento dos servidores públicos para o combate à corrupção por meio do fortalecimento da capacidade institucional do Estado, em especial o planejamento.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Spell (2016) e no Google Acadêmico (2016).

Assim sendo, é preciso que essas instituições tenham referências que realmente lhe direcionem para um caráter de profissionalismo em suas ações, isto é, saiam da condição de anonimato e exerçam o seu papel constitucional com seriedade, competência e responsabilidade, pois, a exemplo das instituições que ofertam educação formal regular, o desempenho daqueles que por lá passam é consequência da sua atuação global, no que diz respeito à utilização das boas técnicas de gestão administrativa e acadêmica e da composição qualificada de seus quadros docente e técnico-administrativo, os quais devem estar em um processo contínuo de profissionalização, como uma estratégia de elevar os indicadores qualitativos da organização.

No atual contexto de um mundo globalizado, não há mais espaço para que as escolas de governo sirvam de exílio para os servidores indesejados pela Administração, fiquem limitadas em sua atuação ou direcionem todos os seus esforços apenas para as demandas didático-pedagógicas das ações formativas, sob a alegação, por vezes, de falta de

dinheiro para implantar ou implementar inovações, visto que grandes mudanças podem ser feitas sem o emprego de um centavo sequer, bastando o investimento de boa vontade e de conhecimento técnico.

É preciso entender que a escola de governo é um organismo vivo, que deve estar em constante contato com os ambientes interno e externo, devendo focar sua gestão em todos os elementos que a compõem, por menor que seja a sua estrutura organizacional, visando reduzir desperdícios e maximizando os recursos que são destinados a essa Instituição, pois com isso a Instituição estará se tornando efetiva, não apenas em sua missão institucional, ao passo que constrói valores para a organização, mas principalmente em sua missão para com a sociedade, contribuindo para o melhor investimento do orçamento público.

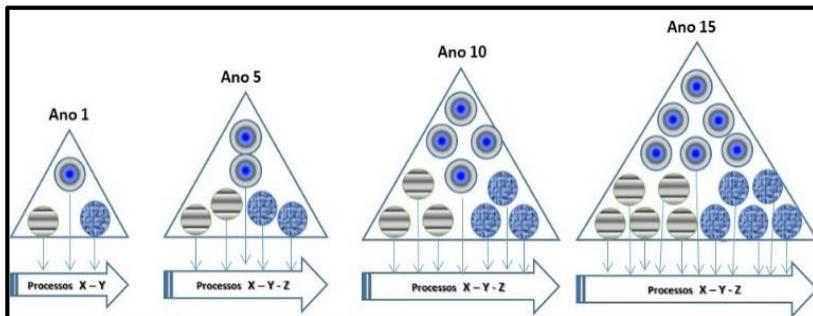
No âmbito interno do Poder Judiciário nacional, várias ações vêm sendo implementadas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, ao longo do últimos anos, junto aos tribunais federais e estaduais, como meio de levar a cabo sua missão de Realizar Justiça, fortalecendo o Estado Democrático e construindo uma sociedade livre, justa e solidária, alcançando, desse modo, a sua visão de futuro, de ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social; e detentor de credibilidade por desempenhar suas atividades de forma a atender o ideal democrático, promovendo a paz social e garantindo os direitos dos cidadãos. Isso se faz necessário porque a sociedade brasileira, cada dia mais esclarecida, roga dos Órgãos do Estado mais agilidade e resultados na realização de suas atividades. Com o Poder Judiciário, isso não é diferente, pois o cidadão deseja que a prestação dos serviços jurisdicionais seja executada com maior celeridade, transparência e efetividade.

Nessa perspectiva, uma ação que merece destaque em relação às escolas judiciais, é a edição da Resolução n. 159/2012 – CNJ, a qual prescreveu algumas diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário; e, mesmo que de maneira singela, trouxe alguns referenciais iniciais de gestão administrativa para os gestores das escolas judiciais. Aliado a isso, a referida norma provocou impactos nas estruturas organizacionais de alguns tribunais, uma vez que foi estabelecido um prazo para a implantação e implementação de uma estrutura mínima para a realização das ações formativas. Com essa medida, cada tribunal pode criar e inserir nas suas estruturas as escolas judiciais da maneira que for mais conveniente (BRASIL, 2012).

Todavia, como os teóricos nos ensinam, dentre eles Seifert (2007), as organizações nascem com um único indivíduo ou com um pequeno

grupo que se une para realizar ações a fim de alcançar o objetivo da Instituição e, acompanhado do êxito, conseqüentemente, vem o seu crescimento de pessoal e os processos de trabalho, conforme exposto na Figura 2, os quais passam a determinar que o gestor tenha uma postura diferenciada em relação à maneira de perceber a estrutura organizacional e os recursos disponíveis.

Figura 2 – O crescimento de uma organização



Fonte: adaptado de SEIFERT (2007, p. 5).

O processo descrito por Seifert, faz parte da história da AJ, visto que esta foi criada no ano de 2000, inicialmente para atender somente aspectos para o aperfeiçoamento e a promoção dos magistrados, o que representava uma tarefa de complexidade baixa.

Com o passar dos anos, com a edição da Emenda Constitucional n. 45/2004, a AJ começou a crescer de maneira mais intensa, uma vez que agregou às suas atribuições a formação do magistrado recém ingressado no Poder Judiciário e em fase de vitaliciamento. Esta nova competência levou a AJ, em 2007, a postular junto ao CEE/SC o seu credenciamento para ofertar cursos de pós-graduação *lato sensu* para os magistrados e servidores.

Todas essas responsabilidades foram pouco a pouco sendo incorporadas à estrutura da AJ, assim como um número maior de pessoas e processos de trabalho, o que provocou a necessidade de ampliação também da sua dimensão física, mas sem observar detidamente o meio que a envolvia, isto é, foi sendo edificada seguindo apenas os parâmetros normativos vigentes, sem diagnosticar o contexto do ambiente no qual a Instituição se encontrava, com isso, desenvolveu-se progressivamente uma carente visão global e sistêmica em relação à sua estrutura organizacional e ao seu modelo de gestão.

Devido a isso, o foco principal dos *stakeholders*⁴, tanto internos como externos e da equipe técnico-administrativa, estava, e ainda está, direcionado apenas para as questões vinculadas às ações formativas, ou seja, aos métodos didático-pedagógicos como o meio de assegurar a arquitetura educativa mais eficiente, de modo a ser capaz de provocar transformações nos magistrados e nos servidores para a melhoria da prestação dos serviços jurisdicionais, independente da sua identidade.

Paradoxalmente, os elementos administrativos – organização e estrutura organizacional, modelo de gestão e ferramentas de administrativas – que refletem em todos os aspectos institucionais ficam relegados ao segundo plano, e isso, aliado à complexidade da própria Instituição, torna-se um fato gerador de elevados níveis de estresse para os gestores, dentre eles, o pesquisador e toda a equipe, em virtude da carência de referenciais que contribuam para a prática das tarefas e/ou os atos administrativos e acadêmicos cotidianos com segurança e tranquilidade, ou seja, em sintonia, e que esses convertam-se realmente em resultados positivos para a organização, a qual tem como destinatário final a sociedade.

Por se tratar de uma pesquisa vinculada a um mestrado profissional, a conjuntura vivenciada pelo Pesquisador, enquanto gestor da AJ, faz com que ele próprio também possa ser um dos elementos da pesquisa, contribuindo com as suas experiências em relação ao objeto pesquisado; e, no intuito de facilitar a compreensão da justificativa, é interessante se fazer uma breve digressão da vida funcional do Pesquisador dentro da sua organização.

Pois bem, o Pesquisador é servidor efetivo do Poder Judiciário desde 4 de dezembro de 1995, quando foi nomeado e empossado para exercer o cargo de Agente Administrativo Auxiliar. Ao longo dos anos, atuou como chefe de seção e divisão em diversos setores da organização – patrimônio, almoxarifado, compras, secretaria de órgão julgador e licitação –, até chegar na Academia Judicial no final de 2009, quando o recebeu o convite para desempenhar o papel de Assessor Técnico. Foi a partir desse momento que ele percebeu ter grande desafio à sua frente, que era: compreender o funcionamento de uma escola de governo que, ao mesmo tempo, também realiza ações educativas como uma instituição de ensino superior. E esta necessidade de compreensão passou a ser mais intensa a partir de outubro de 2011, quando ele exerceu interinamente o

⁴ *Stakeholders* de uma organização são grupos ou indivíduos que podem influenciar ou serem influenciados pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização (FREEMAN, 1984, p. 25).

cargo como Secretário Executivo da Academia Judicial, sendo na sequência nomeado no cargo em 2 de maio de 2012, que ocupou até 31 de janeiro de 2016.

Desse modo, a realização da descrição sobre os elementos que devem estar presentes no modelo organizacional da AJ torna-se importante, pois não basta aderir aos atributos que constituem as estruturas e modelos das empresas públicas ou privadas, de universidades ou até mesmo do próprio Tribunal de Justiça de Santa Catarina, isto é, há a necessidade de indicação de elementos que possibilitem a construção de um referencial organizacional específico para as escolas de governo, edificado não apenas a partir dos referenciais teóricos tradicionais, mas também com visão e com ideias objetivamente práticas de um ator que vivencia o ambiente da Academia Judicial, ambiente esse que pode recomendar como as coisas devem funcionar, visando assim prover a AJ do necessário para os enfrentamentos cotidianos do mundo real atual e futuro. E essa proposição não é relevante apenas para a Instituição, mas também para um conjunto ordenado de interessados, quais sejam:

- a) O pesquisador, que por atuar diretamente e acompanhar diuturnamente as ações que são realizadas e implementadas na Academia Judicial, poderá vislumbrar com mais precisão os impactos advindos de novos projetos e atividades requeridos pelos *stakeholders*;
- b) O TJSC, que poderá ter uma unidade com um referencial de escola de governo contemporâneo otimizado e mais eficiente na aplicação dos recursos disponíveis;
- c) O CNJ, que poderá, com base no modelo da AJ, editar normas e/ou recomendações que contribuam para a gestão das escolas judiciais; e
- d) As outras escolas de governo ou judiciais, que poderão se valer da experiência do caso AJ para adequar seus recursos institucionais, de modo a espelhar as suas realidades.

É nessa linha que Reis (2002) argumenta que para uma instituição alcançar as suas metas e ter sucesso de forma perene, a gestão de todos os recursos institucionais é um mecanismo que depende do compromisso de todos que dela fazem parte, e esta é uma das razões que contribuem para a pesquisa, no sentido de trazer ao conhecimento dos integrantes da Academia Judicial e das demais escolas judiciais e de governo a importância de uma visão sistêmica sobre a organização na qual estão inseridos.

Além disso, Colombo et al. (2010) comentam que, diante das diversas formas de constituição e características das instituições de ensino superior, surge também a necessidade de utilização de modelos de gestão variados. Assim, é preciso que sejam consideradas as diferentes características e finalidades das escolas de governo, para um bom funcionamento do seu modelo de gestão e da sua estrutura organizacional, ou seja, é necessário ser respeitada a sua identidade, para garantir a utilização e/ou a articulação da gestão administrativa-acadêmica como mecanismo eficiente e eficaz no desenvolvimento de suas ações estratégicas.

Diante dos diferentes modelos de gestão e da diversidade para caracterizar uma instituição de ensino, Tachizawa e Andrade (2006, p. 41) ensinam que:

Nesta caracterização de uma instituição de ensino, portanto, podem-se focar os seguintes elementos de análise: a) missão; b) produtos e processos internos; c) mercado; d) fornecedores; e) concorrentes; f) órgãos normatizadores oficiais; g) ramo de atividades.

E ainda afirmam o seguinte:

De fato, certas estratégias e instrumentos de gestão são comuns a todas as instituições. No entanto, existem estratégias específicas e instrumentos particulares que variam em função das crenças, valores e estilos de gestão que são singulares a cada IES. (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006, p. 41).

Desse modo, analisar o contexto organizacional da Academia Judicial sob as suas dimensões, tais como organização, estrutura organizacional, modelo de gestão e seus *stakeholders*, visando buscar estabelecer um referencial que possa auxiliar os gestores das atuais e futuras escolas judiciais e de governo no desenvolvimento de seus projetos e atividades cotidianas, com base em critérios científicos acrescido de conhecimento práticos de um gestor, adquiridos de maneira espontânea ao longo da sua vida funcional, demonstra que a pesquisa é oportuna e relevante. E é relevante não somente para a evolução institucional da Academia Judicial, mas também para as outras escolas, sejam elas judiciais ou puramente de governo, bem como para o mundo acadêmico, diante do escasso número de produções científicas sobre as

escolas judiciais de governo, e por que não dizer inexistente, no tocante à temática da sua estrutura, organização e modelo de gestão.

De outra banda, o estudo se mostra vinculado à gestão universitária e será o primeiro a abordar o tema sobre as escolas de governo, razão pela qual se mostra importante pela contribuição para linha de pesquisa, além de manter aderência à área de concentração proposta pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC.

Por fim, esses são os elementos que foram levados em consideração para realização da pesquisa, bem como para a construção de um modelo – prático e útil –, visando apresentar atributos oriundos de estudos científicos aliados à maneira de proceder na prática enquanto mecanismos evolutivos para a gestão administrativa da Academia Judicial.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para o desenvolvimento desta pesquisa, este projeto de dissertação foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo compreende a Introdução, onde estão descritos a contextualização do tema e a problematização da pesquisa. Na sequência foram apresentados os objetivos que norteiam a pesquisa, os quais se subdividem em geral e específicos, bem como a respectiva justificativa do estudo científico, considerando a sua relevância, oportunidade e viabilidade, sendo finalizado o capítulo com a apresentação da estrutura da dissertação.

O segundo capítulo traz a revisão da literatura que sustenta conceitualmente a pesquisa, na qual são abordados os aspectos em relação a organização e a estrutura organizacional seus conceitos, finalidade, componentes básicos, processo de análise, categorização, suas disfunções e distorções, a departamentalização e os modelos de gestão. Este tópico traz, ainda, a concepção dos *stakeholders*, além das formas para sua identificação e classificação, e finaliza com as escolas de governo, no tocante ao instituto propriamente dito, onde é feita uma breve contextualização histórica sobre o seu surgimento e as divergências que lhe cercam. Por derradeiro, faz-se uma síntese das escolas judiciais brasileiras.

No terceiro capítulo estão definidos os procedimentos metodológicos da dissertação, com a caracterização da pesquisa, a delimitação do universo e da amostra, seguidas das categorias de análise, técnicas e instrumentos de coletas de dados, a técnica de análise dos dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

Já quarto capítulo traz a descrição e a análise dos dados, na qual se promove a incursão pela Academia Judicial, conhecendo resumidamente a sua história institucional, os seus atores institucionais e a sua estrutura organizacional e, na sequência, apresenta-se as percepções sobre os aspectos estruturais e contextuais, o modelo de gestão e a as partes interessadas na AJ alinhadas aos objetivos da dissertação. E, a partir das evidências da pesquisa são apresentadas as propostas e recomendações do pesquisador.

Finalmente, o quinto capítulo apresenta as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo se apresentam os marcos teóricos que são relevantes para o alcance dos objetivos e que dão sustentação para a pesquisa. Para tanto, o capítulo está subdividido em cinco seções. A primeira traz os conceitos e tipos de organização e a compreensão de organização enquanto sistema. A segunda trata detalhadamente acerca das estruturas organizacionais. Na terceira se discorre a respeito dos modelos de gestão e suas características. A quarta seção versa sobre a concepção, a identificação e a classificação dos *stakeholders*. E, finalmente a quinta seção aborda amplamente o instituto das escolas de governo com fecho nas escolas judiciais brasileiras.

2.1 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

As organizações ao iniciarem as suas atividades, em regra, são formadas de maneira enxuta, ou seja, são constituídas inicialmente somente por quem as idealiza e, com o passar do tempo, vão agregando valores aos bens ou serviços que produzem. Com o crescimento, também nasce a necessidade avaliar a capacidade administrativa instalada da organização, visto que esta representa um elemento de grande domínio, influência e importância para a atual e futuras sociedades (SEIFERT, 2007; HALL, 2004).

Por esse motivo, Hall (2004) explica que as organizações devem ser estudadas sob os mais variados aspectos, uma vez que produzem impactos na sociedade, os quais, por vezes, podem ser benignos ao salvarem vidas, mas também podem provocar danos, quando são capazes de ensejarem guerras, ou seja, as organizações são criadas para efetivar tarefas que, em sua maioria, o homem sozinho não consegue realizar, sejam elas para o bem ou para o mal.

Santos (2008) indica que nas organizações quatro elementos são essenciais e comuns, quais sejam: pessoas, estrutura, objetivos e divisão do trabalho. Todavia, estes elementos devem estar bem alinhados estruturalmente, de forma a proporcionar a sobrevivência da organização, ou melhor, para que ela se mantenha competitiva e possa atender as expectativas do seu cliente, que sabe: o que quer e o seu real valor. Nesse viés, segundo Daft (2003), avaliar a estrutura da organização e as suas práticas administrativas, pode ser um fator que irá contribuir para a melhoria da sua eficiência. Por isso, é importante pesquisar sobre as estruturas organizacionais, pois, de acordo com Drucker (1977, p. 555):

[...] a melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho. Tudo que ela gera são atritos e frustrações. A organização errada realça os pontos que não devem ser realçados, aprofunda as disputas desimportantes e levanta tempestades sobre questões triviais, ela salienta as deficiências, em vez das virtudes. A estrutura organizacional correta constitui, portanto, pré-requisito para o bom desempenho.

Ou seja, se a estrutura estiver alinhada ao negócio da organização, a gestão dos elementos administrativos será facilitada, visto que poderá definir os papéis e responsabilidades, além de identificar e priorizar as tarefas, alinhando-as aos objetivos estabelecidos pela coalizão dominante, desse modo: o desempenho poderá ser acompanhado e verificado na medida dos objetivos estratégicos e das responsabilidades; o modelo de negócio pode ser visualizado e se solidificar, além de deixar claro a competência pelas execução da atividades operacionais e pelo processo de decisão; e, por fim, pode incentivar a criação de redes de comportamentos para a solução das questões organizacionais, fazendo com que cada indivíduo da organização colabore com a empresa como um todo (SEIFERT, 2007; FRITZ, 1997).

Por outro lado, Hall (2004, p. 61) comenta que “se uma organização optar por uma forma inapropriada ou for incapaz ou não estiver disposta, por qualquer razão – econômica, relativa ao pessoal, tradição, liderança –, a adaptar a sua estrutura a situações alteradas, ela provavelmente, logo enfrentará problemas.”.

Nesse contexto é necessário lembrar os ensinamentos de Mintzberg (1995), de que as estruturas passadas não devem ser deixadas para trás ou esquecidas, pois o redesenho organizacional oriundo das mudanças é muito mais comum do que um novo desenho, até porque este último raramente começa do zero.

2.1.1 Conceito de organização

Em sua ideia básica, uma organização pode ser entendida como a reunião de um grupo indivíduos em torno de um objetivo, interesse ou trabalho em comum, para realizarem atividades estruturadas e coordenadas em harmonia com o ambiente externo e que resultam em

bens ou serviços para atender o interesse social, político ou econômico (ETIZIONI, 1964; SCOTT, 1964; DAFT, 2003).

Hall (2004) complementa o conceito de organização indicando a existência de regras, níveis hierárquicos e procedimentos, os quais estão inseridos em um determinado contexto de atividades direcionadas para um conjunto de metas, que redundam em consequências nas atividades e produzem efeitos ou influências nos integrantes da organização, na própria organização e na sociedade. E, de maneira simples e curta, Orlickas (2012, p. 57) leciona que “a adesão planejada de esforços de pessoas, propósitos e ideologias resulta naquilo que denominamos de organização.”.

Em relação à finalidade das organizações, pode-se dizer que elas existem para prover a prestação de um serviço ou a produção de algo para a sociedade. Ou melhor, conforme ensina Drucker (2006, p. 205), “elas não existem por conta própria, mas para cumprir uma finalidade social específica e satisfazer uma necessidade exclusiva da sociedade, da comunidade ou do indivíduo.”.

Daft (2003) aponta 7 (sete) motivos que demonstram a importância das organizações para o indivíduo e para a sociedade, quais sejam:

- 1) Reunir recursos para alcançar metas e resultados desejados;
- 2) Produzir bens e serviços com eficiência;
- 3) Facilitar a inovação;
- 4) Utilizar tecnologia moderna de fabricação e tecnologia baseada no computador;
- 5) Adaptar-se a um ambiente em transformação e influenciá-lo;
- 6) Criar valor para proprietários, clientes e funcionários; e
- 7) Acomodar constantes desafios da diversidade, da ética e da motivação e coordenação dos funcionários.

Assim sendo, as organizações nascem ou são criadas com uma determinada finalidade, isto é, para realizar um propósito, e isso que se busca alcançar quando se faz alguma coisa pode ser chamado de ‘missão’ (DAFT, 2003).

A Figura 3 ilustra este conceito de importância da organização.

Figura 3 – Importância das organizações



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.1.2 A organização enquanto sistema

A missão da organização, segundo Pereira (2010), é sua razão de ser, isto é, o negócio no qual a organização atua é a missão que transmite para o ambiente – interno e externo – aquilo que faz. É nessa interação de reciprocidade de comunicação que as organizações se adaptam e influenciam o ambiente no qual estão inseridas, pois recebem entradas, as quais passam por um processo de transformação e são devolvidas ao ambiente em forma de saídas. Ou seja, por ser um sistema inserido em um contexto social, a organização é composta por três subsistemas representados pelos indivíduos, pelos grupos que executam as tarefas ou departamentos e pela própria organização (DAFT, 2003; HALL, 2004).

Devido a inter-relação com o ambiente, Hall (2004) esclarece que as estruturas organizacionais estão em constante alteração, à medida em que os grupos e o próprio ambiente se modificam ao longo do tempo.

Já na visão de Santos (2008), pelo fato de as organizações serem sistemas abertos e estarem sujeitas a outros sistemas que integram o ambiente no qual está inserida, o grau de interação entre as organizações é que poderá variar de acordo com a influência, para a transformação dos *inputs* em *outputs* que, por consequência, refletem-se no alcance dos objetivos definidos.

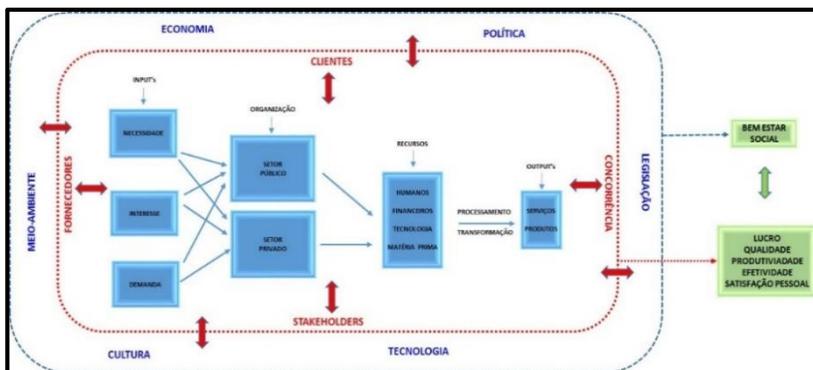
Katz e Kahn (apud WAGNER III, 2000), em relação ao fato de as organizações atuarem como um sistema que está sujeito a influências do ambiente, indicam três elementos básicos para a sua sobrevivência e crescimento, quais sejam: a) fazer chegar ao ambiente externo menos

matéria-prima e energia do que absorveu; b) obter dados que possam indicar a inter-relação ambiente e organização como meio de avaliar a continuidade de sua existência; e c) tomar a realimentação negativa como um indicador contrário ao alcance dos objetivos, capaz de alterar a forma de fazer as coisas.

Desse modo, verifica-se que, enquanto sistema, os aspectos ligados ao ambiente, seja ele interno ou externo, devem ser observados, mesmo que esses possam ou não serem controlados pela organização, pois são estes elementos que podem determinar a sua sobrevivência (SANTOS, 2008).

Em suma, conhecer de que maneira a organização foi concebida, seu negócio, os respectivos entregáveis e a forma como satisfazem ou influenciam o ambiente no qual está inserida, são aspectos que contribuem não apenas para uma avaliação de uma dada conjuntura, mas possibilitam a análise da sua evolução nos mais variados aspectos, bem como dos seus ciclos de vida organizacional.

Figura 4 – A organização enquanto um sistema aberto



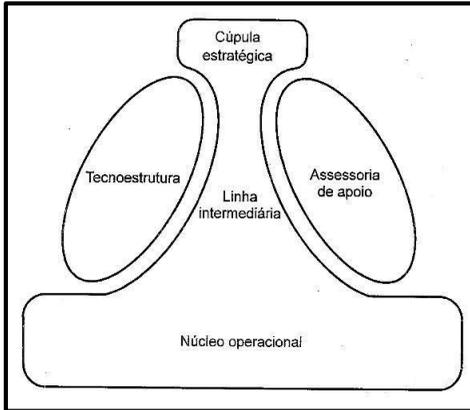
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.1.3 Componentes básicos da organização

Para facilitar a compreensão acerca das organizações, Mintzberg (1995) comenta que estas são desenhadas para que seus sistemas de fluxos possam ser determinados, compreendidos e correlacionados, visando o seu gerenciamento, mesmo que não sigam um traço contínuo, em que seus elementos obedecem uma ordem de um após o outro. Desse modo, pode-se criar uma representação gráfica da organização, levando em conta as suas diferentes partes e indivíduos que formam o seu todo, que se

subdivide em: cúpula estratégica, assessoria de apoio, tecnoestrutura, linha intermediária e núcleo operacional, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 – Componentes da organização segundo Mintzberg



Fonte: adaptado de Mintzberg (1995, p. 19).

Cada um desses componentes da organização pode ser assim descrito:

- a) Núcleo operacional/técnico ou essência operacional: a quem compete gerar os resultados, ou seja, as saídas dos produtos e serviços da organização;
- b) Tecnoestrutura, pessoal de suporte técnico: possui a função de auxiliar a organização a mudar e adaptar-se às condições ambientais, colhendo informações ambientais em busca de algo a ser solucionado, oportunidades e novas tecnologias;
- c) Assessoria de apoio, suporte administrativo ou *staff* de suporte: responde pelo implemento de os todos elementos físicos e humanos necessários para o funcionamento adequado da organização;
- d) Linha intermediária ou administração média: possui a competência para a implementação e a coordenação de ações no nível departamental; e
- e) Cúpula estratégica, alta administração ou ápice estratégico: detém o poder de direção para estabelecer as políticas, estratégias e metas da organização, bem como a sua estrutura.

Todavia, é ressaltado que esses componentes podem variar na imagem da configuração organizacional de acordo com a divisão do trabalho em tarefas, combinado com os mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design* e os fatores situacionais (DAFT, 2003; MINTZBERG; QUINN, 2001).

2.1.4 Tipo de organização

Tipificar ou categorizar as organizações tem gerado teorias, conceitos e visões distintas entre os estudiosos da teoria da administração, de modo que cada um visa explicar a organização de acordo com a sua complexidade, pois há aqueles que o fazem por intermédio de atributos administrativos (Mintzberg) e aqueles que sugerem novas formas de organizar as organizações com base na criação de valor (Quinn).

2.1.4.1 Tipos de organização segundo Mintzberg

Para estabelecer um método de classificação para as organizações, Mintzberg partiu da premissa de que deveria compreender os elementos que faziam parte da sua composição. Na sua percepção, a mescla de atributos que constituem as partes-chave – a cúpula estratégica, assessoria de apoio, tecnoestrutura, linha intermediária e núcleo operacional –, os mecanismos de coordenação – ajuste mútuo, supervisão direta, padronizações de trabalho, *outputs*, habilidades e normas –, os parâmetros de *design* e os fatores contingenciais e situacionais, unidos a tarefas oriundas da divisão do trabalho, resultam nas organizações do tipo: empreendedora, máquina, profissional, diversificada, inovadora, missionária e política.

2.1.4.1.1 Organização empreendedora ou estrutura simples

A organização empreendedora possui uma estrutura simplificada, uma vez que não há nenhum suporte técnico ou assessoria de apoio, além de hierarquia e divisão de tamanho serem reduzidos, fatores estes que a tornam flexível e com processo de tomada de decisão rápido, além do fato de que a autoridade hierárquica é exercida somente por um dos integrantes da alta administração. Por outro lado, isso direciona a organização ao desenvolvimento mínimo de formalização, planejamento e rotinas de treinamento. Um ambiente para favorecer a existência da organização empreendedora deve ser simples e dinâmico. Concessionárias de veículos, lojas, agências de governo e indústrias de

pequeno porte são exemplos desse tipo de organização (MINTZBERG, 1995; MINTZBERG; QUINN, 2001; MAXIMIANO, 2004).

2.1.4.1.2 Organização máquina ou burocracia mecanizada

Mais aprimorada do que a organização empreendedora, a organização máquina possui estruturas de suporte que auxiliam na ação de gerenciamento dos procedimentos e ações organizacionais, razão pela qual é a parte-chave da organização. Esse tipo de organização voltada para o desempenho e melhoria de produtos padronizados desenvolve-se onde o ambiente é simples e estável, e o fluxo de trabalho altamente racional e burocrático. Nessa configuração, o poder é mais distribuído, fazendo com que desponte a administração média, porém o poder de coordenação e decisão permanece centralizado na alta administração (MINTZBERG, 1995; MINTZBERG; QUINN, 2001; MAXIMIANO, 2004).

2.1.4.1.3 Organização profissional ou burocracia profissional

Repetindo o referencial de configuração maquinal, ou seja, dependente de padronizações das habilidades e conhecimentos – obtidos por intermédio de treinamento de longa duração – dos profissionais, e não dos processos de trabalho, a organização profissional tem no núcleo operacional o maior destaque em comparação as outras partes, visto que necessita dos seus profissionais altamente treinados e especializados para o fornecimento do bem ou serviço, como por exemplo, médicos nos hospitais e professores nas universidades. Desse modo, esse tipo de organização possui uma estrutura altamente horizontalizada em relação ao poder decisório, razão pela qual tem a sua tecnoestrutura em tamanho reduzido. Variando em relação às organizações anteriormente citadas, o ambiente em que essa se encontra é estável, entretanto, complexo (MINTZBERG, 1995; MINTZBERG; QUINN, 2001; MAXIMIANO, 2004).

2.1.4.1.4 Organização diversificada ou forma divisionalizada

Em uma organização diversificada, a linha intermediária é a parte-chave e caracteriza-se pela possibilidade da união harmoniosa entre várias organizações com autonomia limitada, chamadas de divisões e que atuam em mercados diferentes, sob a coordenação de uma única organização denominada matriz.

Além disso, na organização diversificada é mantida a condição de um sistema de padronização comportado pela tecnoestrutura e assessoria de apoio, que geram serviços comuns – relações públicas, questões legais etc. – às divisões; todavia, assim como na organização máquina, a autoridade hierárquica é centralizada na alta administração. A organização diversificada pode ser exemplificada pelas grandes universidades que possuem multicampi e pelos ministérios que dirigem empresas estatais (MINTZBERG, 1995; MINTZBERG; QUINN, 2001; MAXIMIANO, 2004).

2.1.4.1.5 Organização inovadora ou adhocracia

Afastando-se dos padrões indicados até o momento, a organização inovadora, também conhecida como adhocracia, possui um enfoque marcante e bem distinto dos outros tipos de organização, uma vez que está direcionada para a inovação e a sua parte-chave são os indivíduos que fazem parte do grupo ou força-tarefa multidisciplinar, responsáveis pelos projetos e que fazem estudos e pesquisas para a geração de novos conhecimentos.

Por conta disso, seus atributos de configuração devem necessariamente fugir dos padrões estabelecidos, ou seja, a coordenação se dá por ajuste mútuo, o poder é distribuído por toda a organização e os componentes de tecnoestrutura e assessoria de apoio deixam de existir, para que ela possa permanecer permanentemente flexível, diante de um ambiente ao mesmo tempo é complexo e dinâmico. Como modelos de organizações inovadores, podem ser citadas as agências espaciais, as produtoras de filmes cinematográficos, as empresas petroquímicas, dentre outras (MINTZBERG, 1995; MINTZBERG; QUINN, 2001; MAXIMIANO, 2004).

2.1.4.1.6 Organização missionária

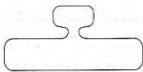
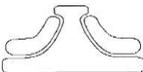
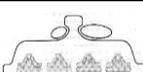
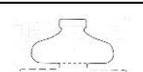
Na organização missionária, o fator originário são as forças ideológicas – crenças, valores, costumes etc. –, que exercem grande influência sobre os indivíduos que a compõem. Com isso, há uma forte orientação para que todos os atributos que integram a organização – partes chave, os mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design* e os fatores contingenciais e situacionais – tenham a sua presença diminuída, visto que o que mantém a organização sob certa coesão é a coerência de pensamentos uniformizados em normas de doutrinação, como ocorre nas organizações religiosas, na rede McDonald's e nas empresas japonesas.

Essa característica leva a organização missionária a um conjunto de elementos – os membros, a especialização de cargos e as divisões – que não tem forma determinada em relação a sua real condição organizacional (MINTZBERG, 1995; MINTZBERG; QUINN, 2001; MAXIMIANO, 2004).

2.1.4.1.7 Organização política

A organização política caracteriza-se eminentemente pela reação de desintegração de suas partes e pela possibilidade de vir a ter diversas formas, por isso, nesse tipo de organização não há parte que detenha autoridade hierárquica. Ademais, devido aos conflitos que podem advir das transições e competições internas, a organização política pode ser temporária ou permanente (MINTZBERG, 1995; MINTZBERG; QUINN, 2001; MAXIMIANO, 2004).

Quadro 2 – Síntese dos tipos de organização segundo Mintzberg

Tipo de Organização	Design	Componentes-Chave	Mecanismo de Coordenação
Empreendedora ou estrutura simples		Cúpula estratégica	Supervisão direta
Máquina ou burocracia mecanizada		Tecnoestrutura	Padronização dos processos de trabalho
Profissional ou burocracia profissional		Núcleo Operacional	Padronização das habilidades
Diversificada ou forma divisionalizada		Linha intermediária	Padronização de saídas
Inovadora ou adhocracia		Assessoria de apoio	Ajustamento mútuo
Missionária		Ideologia	Padronização de normas
Política		Nenhuma	Nenhum

Fonte: adaptado de Mintzberg (2001).

2.1.4.2 Tipos de organização na perspectiva de Quinn

De acordo com Quinn, para as organizações serem capazes de enfrentar a exacerbada competição comercial – devido ao baixo custo, produtividade, eficiência etc. – o único meio é o intelecto, substituindo os modelos multidivisionais e burocráticos, lastreados na especialização funcional, no poder e na hierarquia. Por isso as organizações, na perspectiva do autor, devem ter um olhar para o futuro, pensando cada vez mais na competitividade que extrapola os seus níveis, levando as organizações a estarem atentas e aptas a se ajustarem em um ambiente complexo e imprevisível, em função da constante ampliação dos mercados, da tecnologia e das alterações nos comportamentos sociais, econômicos e culturais.

Desse modo, visando ampliar o pensamento sobre os modelos de configuração da organização, Quinn propõe 4 (quatro) dimensões intelectuais que criam condições para a utilização da forma, quais sejam:

- a) Local do intelecto – área(s) ou parte(s) central(is) da organização onde está conservado ou acumulado todo o domínio teórico ou prática – técnicas, competências, experiências etc.;
- b) Local da novidade – área(s) ou parte(s) onde os conhecimentos, entendimentos ou aprendizados são transformados em inovação;
- c) Modo de ligação – sentido em que a informação flui e o modo como o local de intelecto e o local da novidade são interligados;
- d) Fonte de alavancagem – maneira como a organização dá impulso ao saber prático – *know-how*.

A partir dessas referências, Quinn apresenta cinco formas de organizar as organizações, quais sejam: infinitamente plana, invertida, teia de aranha, aglomerada e raios de sol (QUINN et al., 2001).

2.1.4.2.1 Organização infinitamente plana

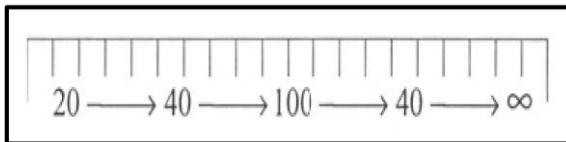
A forma ‘infinitamente plana’ de organizar a organização deriva do fato de que não há limites para ampliação da sua composição. A inteligência organizacional está situada na área central da organização e o ponto de novidade está em cada nódulo – indivíduo –, ou seja, o saber prático do centro repassado ao nódulo é empregado diretamente na superação do problema, em relação ao cliente. A fonte de alavancagem é

a repetição, por inúmeras vezes, do domínio – teórico ou prático – que é emitido do centro para os nódulos, o que denota o seu caráter multiplicativo. Isso pode ser percebido na prática, por exemplo, no modo de proceder e de operar o cozimento de determinado produto em uma rede de lanchonetes (*fast food*), em que o comportamento dos nódulos é personalizado e as respostas a determinado problema se dão no mesmo instante.

Na organização infinitamente plana, praticamente não há níveis de hierarquia, pois a autoridade está centrada no núcleo de informações para obtenção do melhor desempenho, e não de orientações ou instruções específicas. Outros exemplos desta forma de organizar são: as corretoras de investimentos, empresas aéreas e de navegação, entre outras (QUINN et al., 2001).

A Figura 6 representa a forma técnica de organizar em rede uma organização infinitamente plana.

Figura 6 – Organização infinitamente plana



Fonte: Quinn et al. (2001, p. 160).

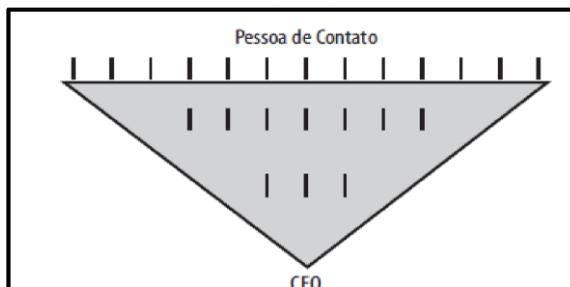
2.1.4.2.2 Organização invertida

Diferente da organização infinitamente plana, nas organizações invertidas a fonte do intelecto organizacional está nos indivíduos e não na parte central, situação que se repete no tocante ao ponto de novidade, visto que é este que adapta sua competência – serviço – e entrega sem desvios ao cliente, isso é muito comum em hospitais, clínicas médicas e terapêuticas, empresas de consultoria de engenharia, dentre outros estabelecimentos, conforme ilustra a Figura 7.

Nessa forma, a transferência do *know-how* se dá de maneira informal entre os nódulos, sendo a fonte de alavancagem distributiva, isto é, o centro atua como um lugar de referência apenas para a facilitação e aquisição do *know-how* externo e para disseminação entre os nódulos, além de desonerá-los dos aspectos relativos às práticas administrativas. Por isso, a linha de hierarquia torna-se uma estrutura meramente de suporte, ao invés de uma estrutura de dar ordens, como se pode observar em um hospital, onde o médico não recebe ordens do Diretor-Executivo

do hospital, em virtude de este não poder atuar próximo a cada paciente – pessoa de contato –, salvo nos casos de extrema urgência (QUINN et al., 2001).

Figura 7 – Organização invertida



Fonte: Quinn et al. (2001, p. 162).

2.1.4.2.3 Organização teia de aranha

Esta forma de organizar é uma verdadeira rede, uma vez que possui as seguintes características:

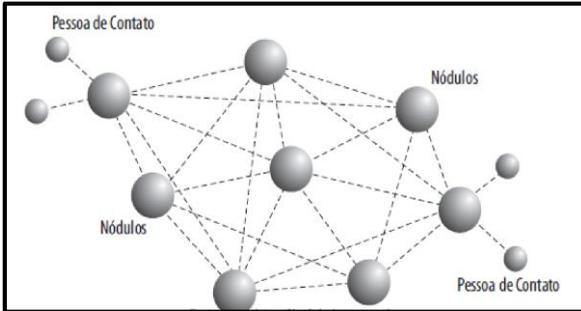
- a) Ausência de hierarquia entre o centro e os nódulos, na maioria dos casos;
- b) O local do intelecto é deslocado para múltiplas direções;
- c) O ponto de novidade é representado em um projeto ou problema, que necessita de nódulos com conhecimentos ou habilidades específicos;
- d) O modo de ligação somente será concretizado no momento em que os nódulos se conectarem para atender à demanda do projeto ou problema; e
- e) A fonte de alavancagem tem quantidade elevada e indeterminada.

Além disso, a organização em rede teia de aranha possui um fator de ganho em relação às demais formas de organizar a organização, que é a propriedade de responder melhor ao ambiente altamente competitivo, quando combina, ao mesmo tempo: alta especialização, múltiplos locais geográficos e foco obediente somente a um problema ou a certa quantidade de clientes, como se verifica na Figura 8.

Uma amostra pura da organização em teia de aranha é a internet, em virtude do seu uso não ser gerenciado por ninguém, mas outros

exemplares comuns também podem ser citados, tais como: bolsas de valores, universidades, consórcio de bibliotecas e grupos de ação política (QUINN et al., 2001).

Figura 8 – Organização teia de aranha



Fonte: Quinn et al. (2001, p. 163).

2.1.4.2.4 Organização aglomerada

A organização aglomerada guarda certa semelhança com a organização em teia de aranha, devido ao modo de ligação ocorrer de nódulo para nódulo, porém o local do intelecto será determinado de acordo com a associação dos nódulos que desempenham atividades específicas de maneira permanente, como por exemplo, equipes de projetos, equipes de recrutamento e seleção etc., como mostra a Figura 9.

Figura 9 – Organização aglomerada



Fonte: Quinn et al. (2001, p. 164).

O ponto de novidade emerge na organização aglomerada, quando há a formação de uma grande equipe composta por equipes menores, que detêm saberes próprios e unem-se para equacionar um problema por

intermédio de um modo de ligação aglomerado, ou melhor, interligando, misturando e juntando as informações oriundas do local do intelecto e transportando-os para com o local da novidade. E, no que tange à fonte de alavancagem, esta resulta da conjunção dos saberes das equipes reunidas entorno do *know-how* do aglomerado, o que a torna aditiva. A reunião de uma força-tarefa composta por terapeutas, técnicos em planejamento e gestão, equipes de software, marketing, finanças e contabilidade para adquirir ou construir um hospital ou centro médico, exemplificam essa forma de organização (QUINN et al., 2001).

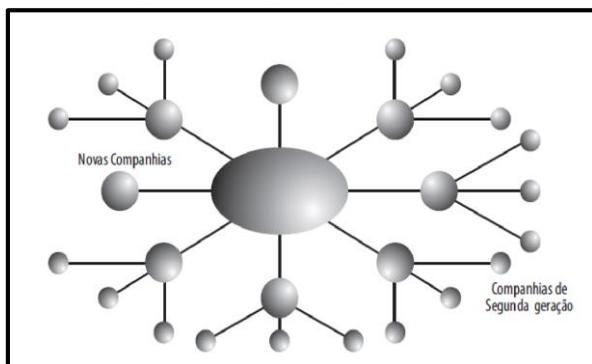
2.1.4.2.5 Organização raios de sol

Indo além das formas anteriores, a organização raios de sol não se restringe somente a uma demanda ou a um conjunto de clientes, isto é, a sua forma comporta o compartilhamento de unidades organizacionais entre organizações de diferentes negócios, porém sem que percam a propriedade daquelas, tornando a rede interorganizacional.

Por conta disso, o local do intelecto é dividido entre as organizações, razão pela qual as suas competências, quando coesas, formam a essência de competência intelectual, que se torna o centro nesse modelo de organizar, onde os nódulos deixam de ser indivíduos ou equipes aglomeradas para serem unidades de negócio separadas, onde se encontra o conhecimento especializado e a inovação. Na organização raios do sol, o fluxo de informações ocorre do centro para os nódulos e cada nódulo traz para si o saber prático da unidade de negócio mais central, posto que quase não há transferência lateral de conhecimento de um nódulo para outro. Já a fonte de alavancagem é resultante da síntese da aplicação da essência competitiva, como pode ser observado na Figura 10.

As empresas que possuem o caráter de especulação comercial ou financeiro, como os estúdios de cinema, servem como modelos para explicar a forma de organização raios de sol, pois necessitam de um núcleo permanente de habilidades administrativas e financeiras, acrescido ainda do potencial de conciliar o risco e o talento a cada nova organização formada para explorar um negócio (QUINN et al., 2001).

Figura 10 – Organização raios de sol



Fonte: Quinn et al. (2001, p. 165).

Quadro 3 – Síntese das formas organização na perspectiva de Quinn

Forma de organização	Infinitamente plana	Invertida	Teia de aranha	Aglomerada	Raios de sol
Local do intelecto	Centro	Nódulos	Nódulos	Aglomerado	Centro e nódulos
Local da novidade	Nódulos	Nódulos	Projeto	Projeto	Nódulos
Modo de ligação	Centro para nódulos	Nenhum	Nódulo para nódulo	Aglomerado para projeto	Centro para nódulos
Fonte de alavancagem	Multiplicativa	Distributiva	Exponencial	Aditiva	Sintética

Fonte: adaptado de Quinn (2001).

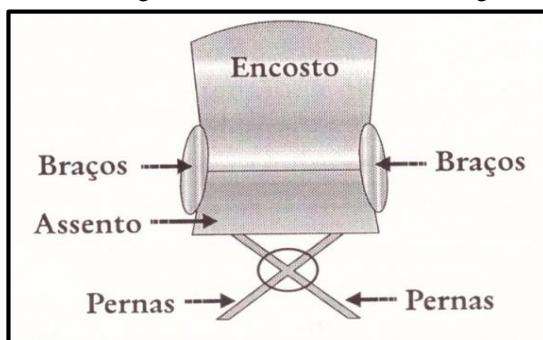
Em resumo, mesmo a organização resultando da reunião de indivíduos os quais interagem entre si e com o ambiente, visando alcançar seus interesses, para que possa evoluir e sobreviver a complexidade e a competição, esta pode vir a assumir diferentes formas, contudo, há que se atentar para o modo de edificá-las, visto que, dependendo do mecanismo (coordenação ou forma de organizar a organização) adotado, ele poderá conduzir à construção de uma estrutura organizacional em desacordo com a sua finalidade.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Conceituando estrutura

Ao formular um conceito para estrutura, Mintzberg (1995) sugere uma definição simples: o somatório das diferentes formas de tarefas na divisão do trabalho e a maneira como estas atividades são gerenciadas. Fritz (1997) utiliza a analogia de uma cadeira de diretor de cinema para conceituar estrutura, onde cada componente – pernas, braços, encosto e acento – interligado é a estrutura da cadeira, ou melhor, um conjunto de peças de um objeto, que unidos e influenciando-se uns aos outros e formam um todo capaz de criar uma representação estrutural, entretanto, se esses mesmos componentes forem considerados independentes, eles não reproduzirão uma estrutura, visto que há a necessidade de conexão para que os elementos se relacionem, pois é justamente a conexão que estimula cada um dos componentes conectados, como se observa na Figura 11.

Figura 11 – Analogia: cadeira diretor X estrutura organizacional



Fonte: Fritz (1997, p. 22).

Até porque, como ensina Sewell (apud HALL, 2004, p. 47) “as estruturas moldam a atuação das pessoas, mas é também a atuação das pessoas que constitui (e reproduz) a estrutura.”.

A estrutura de uma organização pode ser definida como um instrumento de gestão, onde a autoridade e a divisão do trabalho são distribuídos desde o nível operacional até a alta cúpula da organização, como meio de estabelecer um sistema de comunicação para a coordenação das atividades, visando atingir os objetivos organizacionais (VASCONCELLOS, 2002; SEIFERT, 2007).

Por fim, Fritz (1997), ao estabelecer uma semelhança funcional entre uma cadeira de balanço e as organizações, alerta para o fato de que, quando nos depararmos com uma estrutura inadequada para atingirmos uma determinada meta/objetivo, ficamos propensos a buscar respostas que sejam corretas para aquele conflito estrutural, ao invés de direcionarmos esforços para examinar minuciosamente a estrutura até descobrirmos aquela seja mais conveniente aos objetivos organizacionais, seguindo o princípio: “em lugar de tentar consertar uma estrutura inadequada, estabeleça uma mais apropriada.”

No entender de Maximiano (1985), a estrutura organizacional corresponde ao resultado dos elementos divisão e coordenação do trabalho, adicionados não apenas às atribuições específicas, mas também à forma como os grupos detentores de determinados conhecimentos e habilidades devem ligar-se entre si nos denominados departamentos.

Segundo Vasconcellos (2002, p. 3):

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Hall (2004) diz que a estrutura organizacional é algo muito simples, por ser semelhante a estrutura de uma edificação em alguns aspectos. Na sua visão, as portas dos edifícios podem ser equiparadas aos departamentos com os quais logo nos deparamos quando chegamos na organização, como por exemplo, a secretaria acadêmica. Já os corredores e as passagens direcionam os deslocamentos dos indivíduos, assim como as regras e procedimentos. Alguns espaços da edificação são pequenos e simples, como a garagem, enquanto que outros são maiores e podem ter ligação até com outras edificações, o que os torna complexos. Esta complexidade pode estar relacionada não apenas ao tamanho, mas também ao grau de centralização, onde temos construções com aquecimento e ar-condicionado central e autônomo, assim, como nas organizações onde algumas pessoas gozam de maior autonomia que outras.

De modo semelhante, Santos (2008) compreende como estrutura organizacional a descrição ou imagem mental das tarefas, funções e departamentos, que orientam e dirigem as relações de autoridade e responsabilidade, assim como o comportamento individual e coletivo dentro da organização em prol do atendimento dos objetivos organizacionais, sendo o organograma o resultado visível desta representação processada na mente. Enquanto Orlickas (2012, p. 57) entende que “a estrutura organizacional refere-se ao conceito de organização que deve ser estruturada, criada, e ter a sua metodologia adequada à sua atuação.”.

Wagner III (2000) traz um entendimento que pode espelhar a síntese das considerações anteriores, pois, na sua percepção, a estrutura de uma organização constitui-se no resultado da interligação da totalidade da mão de obra e da distribuição das funções no desenho organizacional, ou seja, é a estrutura que possibilita a interação entre os indivíduos no desenvolvimento de suas tarefas/atividades, que sozinhos não teriam condições de realizar.

2.2.2 Finalidade das estruturas organizacionais

A objetivo derradeiro das estruturas organizacionais, sob o ponto de vista de Hall (2004), desdobram-se em três funções básicas, quais sejam: a) produzir resultados e atingir as metas previstas pela organização; b) reduzir e regular a ação individual em relação ao poder capaz de suscitar efeitos individuais variáveis e mudanças coletivas, provocando um movimento de adaptação dos indivíduos a organização e não o inverso; e c) representar o espaço onde estão delimitados os níveis do poder, os fluxos de tomada de decisão indicando a linhas de comunicação e informação, e os locais de execução das práticas operacionais da organização.

Em uma análise mais ampla, pode-se dizer que a estrutura organizacional é um mecanismo de suma importância para elaboração e para pôr em execução o delineamento da configuração da organização, de acordo como o seu ambiente, seus objetivos e suas estratégias, isto é, um instrumento meio para alcançar o seu fim. Além disso, contribuí para que a organização possa criar as suas estratégias e dispor, de acordo com os seus critérios ou princípios, dos seus recursos físicos e humanos, bem como disciplinar os sistemas de recompensas (SEIFERT, 2007; LEITÃO, 1989).

2.2.3 Processo de análise e estruturação organizacional

Assim como qualquer cidadão que possui um conjunto de características que possibilitam individualizá-lo (nome, sexo, impressões digitais, defeitos físicos etc.), cada organização também possui uma série de elementos que a tornam única em sua personalidade. E esta personalidade própria, que pode ser descrita e explicada por meio dos seus traços peculiares, são consequência da relação que ela mantém com as suas duas dimensões organizacionais, quais sejam: a dimensão estrutural e a dimensão contextual (DAFT, 2003).

2.2.3.1 Aspectos estruturais

Em relação aos aspectos estruturais que devem ser analisados na formação da estrutura organizacional, Daft (2003) explica que existem seis extensões mensuráveis das estruturas da organização que possibilitam representar o seu todo ou os detalhes dos seus traços internos próprios, os quais tornam possíveis as condições de confrontar e determinar as diferenças e as semelhanças existentes entre as organizações, que são: formalização, especialização, hierarquia de autoridade, centralização, profissionalismo e taxas de pessoal. Já Santos (2008) relaciona somente três dimensões: complexidade, formalização e centralização/descentralização.

2.2.3.1.1 Formalização

A formalização está relacionada ao conjunto de atos pelos quais a organização estabelece suas regras e procedimentos, bem como as formas de garantir que sejam respeitados (HALL, 2004). Ou seja, a formalização representa a quantidade e o repertório de registros escritos, onde estão prescritas as orientações de comportamento dos membros da organização, assim como predetermina algumas hipóteses, suas consequências e impactos, pois as atitudes e reações do indivíduo e do grupo não podem ser aleatórias, mas no âmbito organizacional, pautadas, em certa medida, pela direção dos objetivos da instituição.

Além de ser um dos componentes da estrutura, a formalização pode expressar valores éticos e políticos, ou ainda representar orientações que ajudam os indivíduos em suas tarefas, podendo também ser um referencial capaz de exercer a coerção no ambiente da organização.

Algumas organizações tendem a ter maior formalização que outras, como por exemplo, as grandes universidades, em virtude do

imenso número de atos normativos que necessitam ser registrados, tais como: procedimentos acadêmicos e administrativos, manuais, eliminação e acréscimo de aulas, assistência financeira, aplicação de penalidades e assim por diante.

Em suma, a formalização demonstra a dimensão do grau de documentos que são gerados dentro da organização para instituir ou esclarecer os processos e procedimentos existentes internamente, bem como para estabelecer os padrões de comportamento da organização (DAFT, 2003; HALL, 2004; SANTOS, 2008).

2.2.3.1.2 Especialização

No entender de Daft (2003), a especialização está relacionada ao nível em que o trabalho é subdividido e separado em cargos, desse modo, se a divisão for ampla, cada indivíduo realizará apenas um número limitado de ações para cumprir determinada tarefa, tornando a sua totalidade altamente especializada, porém, ele alerta que o inverso também é possível, onde um indivíduo desempenha vários papéis na execução das tarefas vinculadas ao seu cargo.

Mintzberg (1995) amplia o alcance da especialização e estabelece duas dimensões para a realização das tarefas. Na primeira dimensão o que é apreciado é a extensão ou a amplitude da tarefa na execução de determinado trabalho, onde o trabalhador, em um nível extremo, executa todas as ações necessárias até o resultado final e, no sentido oposto, pode direcionar toda sua força de trabalho em uma única tarefa altamente especializada. Enquanto que na segunda dimensão a especialização é avaliada de acordo com a sua profundidade de controle, ou seja, em que medida o trabalhador realiza a sua tarefa consciente – como e por que –, de outro lado ele monitora os detalhes de todo o ciclo da empreitada, totalizando todas as ações da execução.

De modo semelhante, Hall (2004) trata a especialização como diferenciação horizontal que, de acordo com a sua complexidade, pode ser compreendida de duas formas. A primeira como sendo realizada por especialistas altamente treinados, os quais desempenhariam as suas atividades de maneira mais abrangente, enquanto a segunda é compreendida como sendo as tarefas detalhadamente divididas, para que possam ser realizadas por pessoas não-especializadas.

2.2.3.1.3 Hierarquia

A hierarquia de autoridade define os atores e as respectivas esferas de controle na estrutura da organização, e isso fica claro pelo desenho representado no organograma, pois quanto maior for o controle, proporcionalmente será o quantitativo de níveis de hierarquia. Por outro lado, quanto maior for a liberdade de ação e atuação dos indivíduos, a ordem e subordinação nos diferentes graus tende a ser mais baixa.

Todavia, essa liberdade está atrelada às bases e às fontes do poder, as quais se traduzem ao(s) meio(s) de controle que o indivíduo possui em relação àqueles que dirige e ao modo como obteve o controle, ou seja, pelo cargo, carisma ou especialização.

Além disso, a hierarquia de autoridade nas organizações funciona como um moderador entre as relações de poder, isto é, se estas se apresentam de forma clara e são aceitas por todos os integrantes da organização, isso propicia uma condição de estabilidade que tende a evitar o surgimento de conflitos (WAGNER III, 2000; DAFT, 2003; HALL, 2004).

Hall (2004) destaca que, em organizações com nível elevado de burocracia, o poder ou a autoridade tendem a ser hierarquizados, ou melhor, cada subunidade ou departamento é detentor de determinada medida de poder ou autoridade para equacionar as questões que estão sob a sua responsabilidade.

2.2.3.1.4 Centralização/descentralização

Os níveis de hierarquia contribuem para que possamos perceber como é distribuído o poder de decisão na organização, que pode ser centralizado, quando a tomada de decisão estiver situada nos níveis mais elevados da estrutura da organização, ou descentralizadas, quando as decisões também ocorrem por delegação nos níveis organizacionais considerados baixos. Esses dois elementos dimensionais podem ser uma das melhores formas de representar, em resumo, a estrutura de uma organização.

A centralização, em regra, é usada pela organização quando se pretende ter um controle maior da autoridade atribuída aos gestores, ao contrário, a descentralização possibilita que os funcionários expressem suas opiniões, sugestões e aconselhamentos com base em seus conhecimentos adquiridos na prática ou de maneira espontânea durante a vida (SANTOS, 2008; DAFT, 2003; HALL 2004).

A centralização, ainda segundo Wagner III (2000), proporciona aos integrantes da alta cúpula um maior nível de certeza, ou melhor, funciona para que eles alcancem os seus interesses pessoais. Além disso, o autor vê a centralização como uma vantagem que contribui com a redução do tempo na tomada de decisão, em virtude de as decisões serem tomadas por um número pequeno de pessoas dentro da organização, agilizando assim o processo decisório.

2.2.3.1.5 Profissionalismo

O profissionalismo está diretamente ligado ao nível de educação formal e de treinamento daqueles que integram o corpo técnico da organização e, para que o nível de profissionalismo da organização possa ser considerado elevado, é preciso que os indivíduos tenham uma formação continuada e cumpram determinados períodos de treinamento para que possam vir a assumir os cargos na organização.

É importante destacar que o profissionalismo difere da profissionalização, visto que este último resulta da formalização como um processo pelo qual a organização prepara e/ou dá aos seus funcionários o *know-how* necessário para desempenharem e executarem suas tarefas (DAFT, 2003; WAGNER III, 2000).

2.2.3.1.6 Taxas de pessoal

Para Daft (2003), as taxas de pessoal referem-se à alocação dos recursos humanos da organização, ou seja, é a divisão da força de trabalho que atua direta e indiretamente nos processos de trabalho da organização de acordo com os cargos e funções e o número de departamentos. Nesta dimensão, são avaliados os graus de atuação administrativa, burocrática e de assessoria e definida a divisão dos colaboradores.

De modo semelhante ao indicado anteriormente, Mintzberg (1995) subdivide a taxa de pessoal da organização em: cúpula estratégica, assessoria de apoio, tecnoestrutura, linha intermediária e núcleo operacional.

2.2.3.2 Aspectos contextuais

Na percepção de Daft (2003), os aspectos contextuais consistem em: tamanho, tecnologia organizacional, ambiente, metas e estratégias e cultura. E são as dimensões contextuais que evidenciam as particularidades da organização, inclusive seu porte, ambiente,

tecnologia, dentre outros aspectos, além da sua conformação com o ambiente. Daft destaca, porém, que tais dimensões podem causar dúvidas, em função de representarem tanto a organização como o ambiente, mas podem ser entendidas como partes constituintes implícitas da estrutura e dos processos de trabalho da organização.

2.2.3.2.1 Tamanho

O tamanho é visto como uma importante dimensão da estrutura, enquanto outros se manifestam no sentido de que sua influência produz efeitos modestos no tocante ao grau de burocracia que se observa na organização. Como as organizações simbolizam sistemas sociais, há quem entenda que o tamanho estabelece relação direta com o número de pessoas que fazem parte do quadro funcional da organização (SEIFERT, 2007; DAFT, 2003).

Na visão de Hall (2004), a dimensão tamanho ultrapassa os limites do número de funcionários, pois, em uma análise preliminar, a questão do tamanho pode parecer algo simples, todavia, o fator demanda uma investigação mais minuciosa, visando afirmar quem de fato faz parte ou não da organização.

Seguindo nesta diretriz, Wagner (2000) evidencia que, além do número de membros, o tamanho da organização pode ser verificado também pelo montante de vendas, cliente, lucro, capacidade física ou até volume de recursos financeiros que estão sob o seu controle.

2.2.3.2.2 Tecnologia organizacional

Para Mintzberg (1995), o uso do termo tecnologia tem sido utilizado de forma exagerada pelos teóricos, por entender que o seu significado é amplo, uma vez que representa toda a base de conhecimento da organização. Por isso, ele reduz sua amplitude para sistema técnico, com o sentido de expressar o processo de transformação das entradas e saídas produzidos pela organização.

A tecnologia organizacional diz respeito à forma como realmente são produzidos os bens e serviços a serem ofertados para os seus clientes e/ou consumidores pela organização, que de maneira simples pode ser traduzido como os conhecimentos, métodos, técnicas, procedimentos etc., utilizados como ferramentas no processo produtivo das entradas e saídas (DAFT, 2003).

2.2.3.2.3 Ambiente

A premissa de que o sucesso de qualquer negócio está intimamente ligado ao fato de como a organização lida com o ambiente no qual se encontra, seja ele interno ou externo, via de regra, é aceita. Todavia, as dimensões e elementos que envolvem a estrutura organizacional não se limitam somente ao seu âmbito interno. Boa parte dos elementos que exercem forte influência nas organizações está fora dos seus muros institucionais, ou seja, nos seus grupos de interesses (*stakeholders*).

Daft (2003) relaciona que, entre os principais elementos que compõem o ambiente, estão o governo, os consumidores, os fornecedores e a comunidade financeira.

Ao analisar a composição do ambiente contextual, Santos (2008) o subdivide em oito fatores, a saber: econômico, social, cultural, demográfico, político, tecnológico, legal e ecológico.

Santos (2008) destaca, ainda, que para se conhecer o ambiente interno de uma organização é preciso identificar e a caracterizar seus recursos, isto é, avaliar a qualidade e a quantidade destes recursos, visto que eles repercutem diretamente no seu desempenho competitivo, recursos esses que podem ser agrupados em: recursos humanos, recursos materiais e tecnológicos, recursos financeiros e recursos organizacionais.

Desse modo, pode-se dizer que o ambiente é o conjunto das particularidades e/ou condições internas e externas que envolvem, afetam ou são afetados pela a organização.

2.2.3.2.4 Metas e estratégias

Quando se faz referência às metas e às estratégias de uma organização, estamos indicando o verdadeiro sentido da sua missão e de suas técnicas competitivas, as quais as diferem das outras organizações. As metas, em geral, são escritas e traduzidas de forma quantitativa ou qualitativa no planejamento da organização como algo a ser alcançado ao longo do tempo, representando o objetivo que se almeja.

Por seu turno, a estratégia pode ser compreendida como um engenho/mecanismo que equaliza a interação entre a organização e o ambiente, uma vez que na sua formulação é preciso entender os cenários interno e externo à organização. Resumidamente, a estratégia é um plano de ação que orienta quais e como devem ser utilizados os recursos à disposição da organização para que as metas possam ser atingidas (DAFT, 2003; MINTZBERG, 1995).

2.2.3.2.5 Cultura

O componente denominado cultura é algo que se poderia definir como sendo imaterial, contudo, no espaço que compreende a organização, tal reunião de padrões de comportamento – valores, crenças, conhecimentos, costumes – são compartilhados e podem refletir na maneira de agir dos colaboradores, no sentido da ética, no trato com os clientes, na qualidade dos serviços realizados, servindo como um elo de ligação entre os integrantes da organização.

Em regra, a cultura de uma organização não está escrita, pois resulta da incorporação de valores formais (mecanismos de poder) e informais (relações sociais), e está também no clima organizacional, uma vez que influencia o comportamento de todos os membros, independentemente do tempo que integram o quadro da organização, e isso pode ser facilmente observado na sua própria história, nas comemorações, no seu *slogan*, na sua forma de vestir e até no leiaute dos departamentos (DAFT, 2003; FERREIRA, 2009).

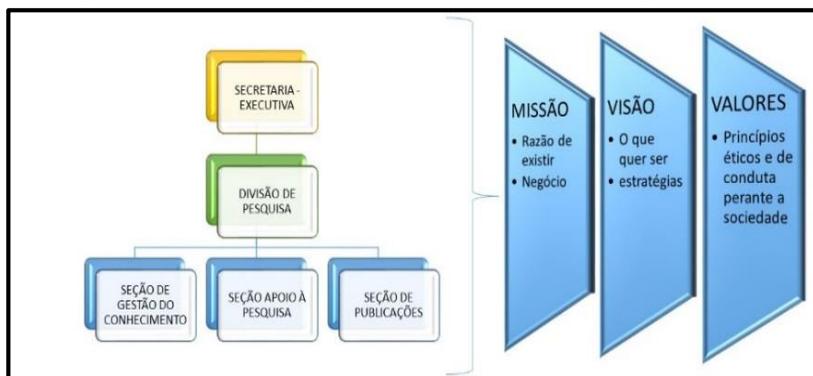
Os aspectos estruturais e contextuais que formam as estruturas organizacionais podem falar muito a respeito de uma organização e também sobre as suas semelhanças e diferenças em relação a outras organizações (DAFT, 2003).

2.2.4 Categorização das estruturas organizacionais

Visto que as organizações são entes detentores de um nível elevado de complexidade, é necessário determinar figuras classificatórias, para que se possa contemplar o maior número de variedades de condições internas e externas, como meio de aclarar essa complexidade.

Nesse sentido, Oliveira (2001) orienta que a estrutura organizacional deve ser desenhada como ferramenta de gestão capaz de alcançar as metas e os objetivos estabelecidos no plano estratégico da organização, além de espelhar a sua identidade, que pode ser informal ou formal, conforme representado na Figura 12.

Figura 12 – Estrutura organizacional *versus* identidade organizacional



Fonte: adaptado de Oliveira (2006, p. 46).

2.2.4.1 Estrutura organizacional informal

No que se refere à estrutura informal, entende-se que é formada pelas as redes sociais que surgem de maneira voluntária das relações dos indivíduos e dos grupos que se constituem à margem de formalidade determinada pela organização, razão pela qual não figuram no organograma, embora desempenham um papel de suma importância no contexto de manter por longo tempo a sua cultura (SEIFERT, 2007; OLIVEIRA, 2014).

Orlickas (2012, p. 55) complementa o entendimento sobre o assunto sob uma perspectiva diferente, argumentando que “a organização informal, por sua vez, é aquela que estimula a criatividade e o relacionamento entre as pessoas que faz parte de toda a estrutura, dando ênfase à motivação”.

2.2.4.2 Estrutura organizacional formal

A estrutura organizacional pode ser dita formal quando foi planejada, estudada e retrata formalmente a organização no todo, espelhando a sua realidade, ou em parte, ao dar conhecimento da distribuição de responsabilidades e autoridades de cada departamento, expressando a sua totalidade na forma de organograma, a partir dos seguintes elementos:

- a) Autoridade – apoiada na unidade de comando e no princípio do escalonamento hierárquico;

- b) Função – sustentada pela autoridade especializada e simultânea na busca de eficiência; e
- c) Processo de tomada de decisão – delegada por autoridade, por responsabilidade e por comunicação.

A estrutura organizacional formal pode ser tipificada como: em linha (linear ou militar), funcional, linha e assessoria (*staff and line*) e colegiada. (CURY, 1990; SEIFERT, 2007; CRUZ, 2010; OLIVEIRA, 2014).

2.2.4.3 Estruturas organizacionais tradicionais

2.2.4.3.1 Formal em linha

O modelo de estrutura organizacional em linha, também denominada linear ou militar, é o mais comum e que vem de longa data, pois evoca a ideia de que a autoridade exercida na organização é sucedida à maneira de linha, ou melhor, caracteriza-se pelo fato do fluxo de autoridade passar por todos os níveis da organização até chegar ao colaborador que irá realizar a tarefa. Desse modo, obedece ao princípio da unidade de comando, onde a autoridade é centralizada em um único indivíduo que detém o controle total sobre toda a força de trabalho. Com isso, fica visualmente clara a autoridade hierárquica de cada indivíduo na estrutura da organização, como mostra a Figura 13. A estrutura em linha é mais comum nas instituições públicas, devido à utilização do referencial burocrático (CURY, 1990; TACHIZAWA, 2006; SEIFERT, 2007; ORLICKAS, 2012).

Figura 13 – Estrutura tradicional formal em linha



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.2.4.3.2 Formal funcional

Esse tipo de estrutura organizacional formal surgiu com Frederick Taylor, durante seus estudos para melhorar os métodos administrativos, tendo ele inserido a ação de supervisão entre os dirigentes e os indivíduos que atuam diretamente no processo produtivo. Desse modo, caracteriza-se pela utilização da autoridade de maneira concomitante entre as funções técnicas e administrativas – fluxo, instrução, tempos e custos, disciplina –, onde as funções podem ou não ter relação mútua na série ordenada de procedimentos para atender diretamente à determinada demanda. Ou seja, o executor de determinada atividade pode, ao mesmo tempo, receber ordens de diferentes supervisores durante o processo de produção, como pode se visualizar na Figura 14.

Esse modelo de estrutura é comum nas atividades que adotam o método de montagem ou produção em série, característico do setor industrial (CURY, 1990; CRUZ, 2010).

Figura 14 – Estrutura tradicional formal funcional



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.2.4.3.3 Formal em linha e assessoria

Também conhecida como estrutura *staff and line*, o desenho da estrutura organizacional formal em linha e assessoria insere a função de auxílio ou orientação especializada como meio de dar apoio para o decisor, quando este, de acordo com a sua conveniência, necessitar de uma recomendação, sugestão ou uma simples troca de ideias, visando emitir a avaliação final sobre algum caso. Nesse modelo, o grupo de indivíduos que assessora o dirigente da organização tem a sua autoridade

limitada ao campo das ideias (CURY, 1990; CRUZ, 2010), como mostra a Figura 15.

Figura 15 – Estrutura tradicional formal em linha e assessoria



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.2.4.3.4 Formal colegiada

Algumas organizações, considerando o seu tamanho e a sua complexidade de gestão, necessitam de uma estrutura organizacional diferenciada, onde os atos administrativos que compõem a tomada de decisão podem ser oriundos de múltiplos membros da organização, prevalecendo a decisão da maioria, competendo tão somente ao dirigente maior da instituição a execução, em virtude da manutenção da unidade de direção. Essa característica de diversidade gerencial é o diferencial da estrutura organizacional formal colegiada ou tipo comissão, que por força de marcos normativos define os limites de responsabilidade – política, normativa e estratégica – de cada órgão colegiado integrante do sistema de administração, como mostra a Figura 16.

Importante destacar que o modelo de estrutura colegiada é comum de ser observado nas organizações da Administração Pública, em todas as esferas e níveis de poder do Estado (CURY, 1990).

Na perspectiva de Cury (2000), as organizações buscando melhorar o seu desempenho ao longo do século XX, passaram por modificações na forma de projetarem suas estruturas partindo dos referenciais tradicionais (linear ou militar; *staff and line*; funcional e colegiada) e avançaram para o modelo moderno, onde o foco eram os produtos ou serviços (função principal), caracterizando o centro de custo

ou a divisão da produção (divisional), estabelecendo o centro de lucros; até alcançarmos o desenho com a utilização de conjuntos inter-relacionáveis baseados em projetos ou matricial.

Figura 16 – Estrutura tradicional formal colegiada



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Desse modo, outra forma de se classificar as estruturas organizacionais é caracterizá-las pela relação entre os elementos variantes – assessoria, por projetos, por processo, por região geográfica, por mercado, por produto –, denominada de departamentalização (SEIFERT, 2007; CRUZ, 2010).

Dentre os teóricos, a departamentalização pode encontrar uma variação de formas conceituais, pois há aqueles que a compreendem como:

- a) Processo de estruturação e de análise estrutural;
- b) Instrumento que estabelece a forma e a integração dos órgãos que compõem a estrutura organizacional para alcançar o objetivo da organização;
- c) Reunião das atividades organizacionais baseadas em critérios de homogeneidade, dando origem às unidades; e
- d) Processo de unir vários indivíduos em unidades de trabalho para que eles possam ser controlados. Sendo estas unidades de trabalho agrupadas com outras unidades, originando unidades maiores, até o mais elevado nível da organização (MACHADO, 1998; VENTUROSO; WATZEL, 2007; OLIVEIRA, 2002; VASCONCELLOS, 2002).

Note-se que, para Hall (2004), há um enorme perigo nas bases de classificação das estruturas que se utilizam de apenas um referencial da organização ou numa maneira simplista para caracterizá-la, pois, na sua opinião, para classificar uma organização é necessário conhecer todas as suas características.

No seu entendimento, as variáveis que devem ser considerados para classificar as organizações são: a) tamanho, por perceber ser uma variável de bom senso que repercute em relação aos outros fatores; b) medida em que a organização é pública, por reconhecer que esta variável é complexa, mas ele faz a ressalva de se avaliar o grau em que a organização é afetada pela autoridade política; c) interesse público, aspecto atrelado às questões com e sem fins lucrativos e ao comportamento desempenhado pela organização em relação à sociedade; d) grau em que uma organização é democrática, o que surge apenas em organizações de propriedade dos empregados e em creches cooperativistas, visto que, na maioria das organizações mundiais, o controle permanece centralizado na última instância e sob o domínio de seus membros; e e) grau de poder da organização em relação ao mercado ou do domínio ambiental que a organização possui, como elemento a ser considerado criticamente na compreensão das características da organização e para poder estabelecer a sua classificação.

Por outro lado, direcionando para as finalidades específicas das empresas do setor público, porém esclarecendo que dependendo do modelo de gestão o desempenho não tem sido muito expressivo, a departamentalização pode ser tipificada da seguinte forma: funcional, por quantidade, por turno, territorial ou por localização geográfica, por clientes, por produtos ou serviços, por projetos, matricial e mista, circular ou radial (CRUZ, 2010; OLIVEIRA, 2014).

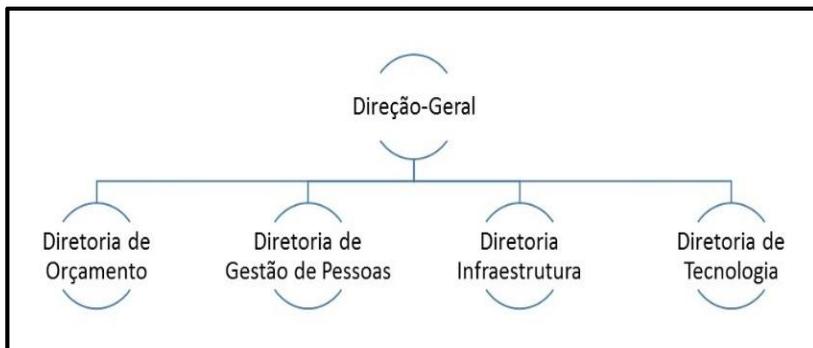
A representação gráfica formal da departamentalização é o organograma, que espelha a análise estrutural e contextual da organização em um determinado período da sua vida, detalhando os níveis de hierarquia, divisão do trabalho e o funcionamento, com as suas respectivas inter-relações para o alcance dos objetivos da organização (ALVAREZ, 2000; ARAÚJO, 2006; MIRANDA, 1980).

2.2.4.3.5 Departamentalização funcional

É o critério de departamentalização mais utilizado pelas empresas públicas e tem como base a união de atividades de acordo com a finalidade da instituição, prevalecendo a especialização das atividades como maneira solidificar o conhecimento interno necessário para a sua

execução, propiciando o uso racional e o melhor aproveitamento dos recursos físicos e humanos da organização (VASCONCELLOS, 2002; DAFT, 2003; OLIVEIRA, 2014), conforme se verifica na Figura 17.

Figura 17 – Critério de departamentalização funcional



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.2.4.3.6 Departamentalização por quantidade

Esse critério de departamentalização estabelece como parâmetro duas hipóteses para sua utilização: a) que as atividades a serem executadas decorram de processos estruturados que possam ser distribuídos em equipes com o mesmo número de colaboradores; ou b) nos casos em que há necessidade de equipar as forças de autoridade entre dois órgãos de mesmo nível hierárquico na organização, sem levar em conta a complexidade de suas atividades. Neste tipo de departamentalização, definidos os processos, os colaboradores têm a obrigação de realizá-los sob a coordenação de um superior hierárquico (OLIVEIRA, 2014), conforme representado na Figura 18.

Figura 18 – Critério de departamentalização por quantidade



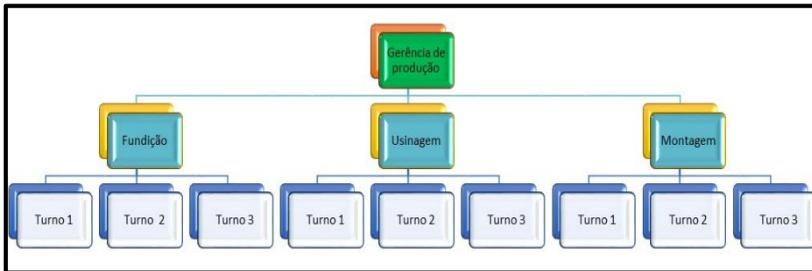
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Segundo Cruz (2010, p. 72), esta estrutura “na prática é pouco utilizada. Esse tipo de divisão não tem outra razão que não simplesmente a de dividir a organização pela quantidade de pessoas existentes em cada conjunto.”

2.2.4.3.7 Departamentalização por turno

A departamentalização por turno pode-se dizer que é um desdobramento da departamentalização por quantidade, pois há similaridade na sua essência, uma vez que a atividade a ser desenvolvida permanecer a mesma, entretanto, com a variação no período em que as atividades são executadas, visto que algumas organizações exercem suas funções 24 horas por dia (VASCONCELLOS, 2002; OLIVEIRA, 2014).

Figura 19 – Critério de departamentalização por turno



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.2.4.3.8 Departamentalização territorial ou por localização geográfica

Esse tipo de departamentalização é utilizado quando a organização desenvolve suas atividades dispersas por vários locais ou em diferentes regiões geográficas para marcar sua presença em determinado local; por motivos estratégicos; ou ainda por questões de ordem legal; partindo do princípio de que todas as atividades que são realizadas em um determinado lugar devem ser acompanhadas localmente, possibilitando, assim, conhecer os problemas e as necessidades de cada área, como ilustra a Figura 20 (VASCONCELLOS, 2000; CRUZ, 2010; OLIVEIRA, 2014).

Figura 20 – Critério de departamentalização territorial ou por localização geográfica



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.2.4.3.9 Departamentalização por clientes

Esse é um arranjo de estrutura da organização presente em empresas públicas, onde a departamentalização corresponde aos tipos e às necessidades variadas das diferentes categorias de clientes, aos quais dependendo do caso é preciso dar tratamento especializado, como por exemplo, empresas de energia elétrica, nas quais a área comercial é dividida em pessoas físicas e jurídicas. (VASCONCELLOS, 2000; OLIVEIRA, 2014).

Figura 21 – Critério de departamentalização por clientes

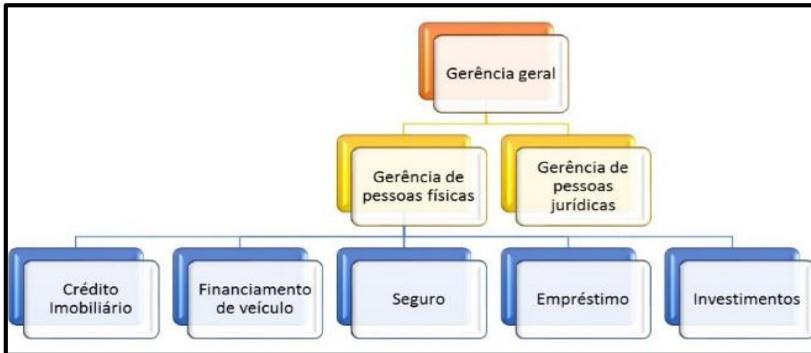


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.2.4.3.10 Departamentalização por produtos ou serviços

Existem organizações que fornecem bens e serviços de modo muito diversificado, assim, a departamentalização por produtos ou serviços é adotada por algumas organizações como meio de ajustar as atividades da organização de acordo com o produto ou serviço que ela produz, ou seja, agrupando em uma mesma unidade todos os colaboradores que lidam com a mesma linha de produtos, como se percebe na Figura 22 (VASCONCELLOS, 2000; OLIVEIRA, 2014).

Figura 22 – Critério de departamentalização por produtos ou serviços

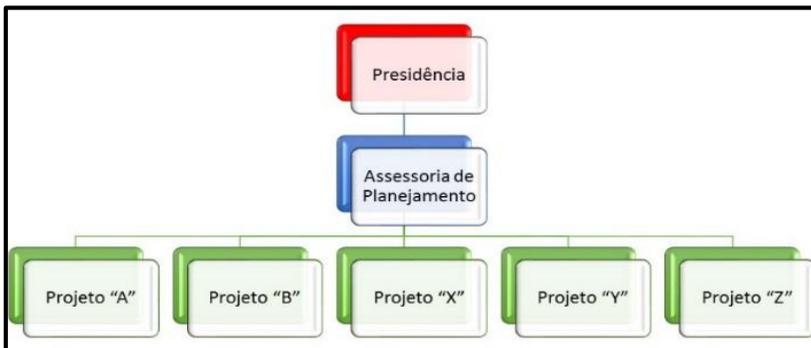


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.2.4.3.11 Departamentalização por projetos

Na hipótese da subdivisão em departamento por projetos, as pessoas são reunidas tendo como base os projetos nos quais estão atuando, sendo que cada projeto acaba representando um departamento temporário, onde as ações a serem realizadas não são definitivas e as pessoas envolvidas recebem responsabilidades provisórias, isso porque há o entendimento de projeto que se resume a um plano único com data de início e fim, cujo resultado definido antecipadamente, visando a uma melhor utilização dos recursos disponíveis, conforme mostra a Figura 23 (OLIVEIRA, 2014).

Figura 23 – Critério de departamentalização por projetos



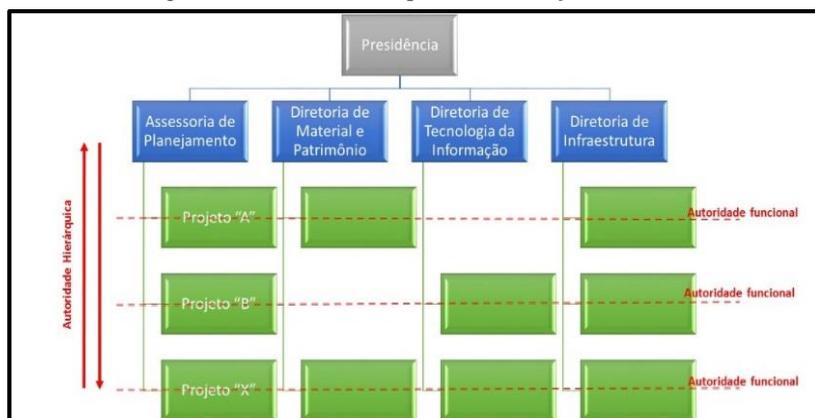
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.2.4.3.12 Departamentalização matricial

Nesse caso, a departamentalização é caracterizada pela junção de dois ou até mais tipos de departamentalização sobre um mesmo grupo de pessoas, sendo que essa fusão, na maioria dos casos, decorre do critério funcional e de um outro tipo de departamentalização, conforme se observa na ilustração da Figura 24.

É importante destacar que na departamentalização matricial as autoridades hierárquica e funcional se correlacionam, devido à existência de uma responsabilidade compartilhada, sendo que dois elementos-chave devem ser observados: confiança mútua e capacidade de improviso para a resolução das situações difíceis ou conflituosas (VASCONCELLOS, 2000; CRUZ, 2010; OLIVEIRA, 2014).

Figura 24 – Critério de departamentalização matricial



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.2.4.3.13 Departamentalização mista

Segundo Oliveira (2014), esse é o tipo de departamentalização mais comum e presente nas empresas públicas, em virtude do fato que cada órgão busca adequar sua estrutura à verdade institucional e às suas condições de funcionamento. No entanto, ele destaca que esse tipo de departamentalização pode causar um aumento em demasia da estrutura organizacional, pois abre oportunidade para a criação de unidades para todo e qualquer tipo de atividade realizada pela organização, como mostrado na Figura 25.

Figura 25 – Critério de departamentalização mista



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.2.4.3.14 Departamentalização circular ou radial

Dentre aos tipos de departamentalização, a estrutura circular ou radial talvez seja a que possua o caráter mais singular, como se percebe na Figura 26, pois, nas palavras de Cruz (2010, p. 75), esse tipo “era utilizado para suavizar a apresentação da estrutura e economizar espaço em apresentações; além disso, atua como um poderoso inibidor das paixões que incendeiam a ‘fogueira das vaidades’ tão próprias dos seres humanos.”.

Figura 26 – Critério de departamentalização circular ou radial



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Essas estruturas apresentam concepções que já estão superadas, mesmo que ainda sejam verificadas em boa parte das organizações atuais, em virtude das novas estruturas estarem se orientando por outras variáveis, tais como: inovação, conhecimento, governança, redes, dentre outros, na busca de formar a melhor estrutura organizacional para as constantes mudanças do mundo globalizado (CRUZ, 2010; OLIVEIRA, 2014).

2.2.4.4 Estruturas organizacionais contemporâneas

A necessidade de se adaptar e dar uma resposta de maneira mais efetiva ao ambiente tem forçado as organizações a buscarem estrutura mais flexíveis e horizontais, menos hierarquizadas e burocráticas, de modo a valorizar e potencializar os seus recursos tangíveis e intangíveis, como meio de elevar ao máximo a produção de seus bens e/ou serviços. Neste novo panorama surgem estruturas organizacionais como: terceirização ou *outsourcing*, governança corporativa, colateral, hipertexto, dentre outras.

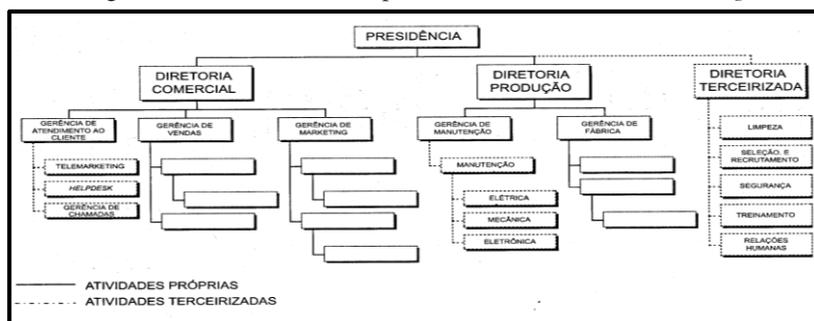
2.2.4.4.1 Estrutura de terceirização ou *outsourcing*

Idealizada com o intuito de repassar à terceiros, por intermédio da subcontratação, a responsabilidade pela execução de uma função ou atividade geralmente não essencial à competência nuclear da organização, visando reduzir os custos de produção, aumentar a produtividade e a qualidade, além de promover a desburocratização administrativa (SANTOS, 2008; CRUZ, 2010). A Figura 27 ilustra esse tipo de estrutura.

Santos (2008, p. 291) define a estrutura terceirizada como:

[...] processo através do qual uma organização em linha com a sua estratégia, contrata outra na perspectiva de um relacionamento de parceria de médio e longo prazos, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista. [...]

Figura 27 – Estrutura contemporânea terceirizada ou *outsourcing*



Fonte: Cruz (2010, p. 169).

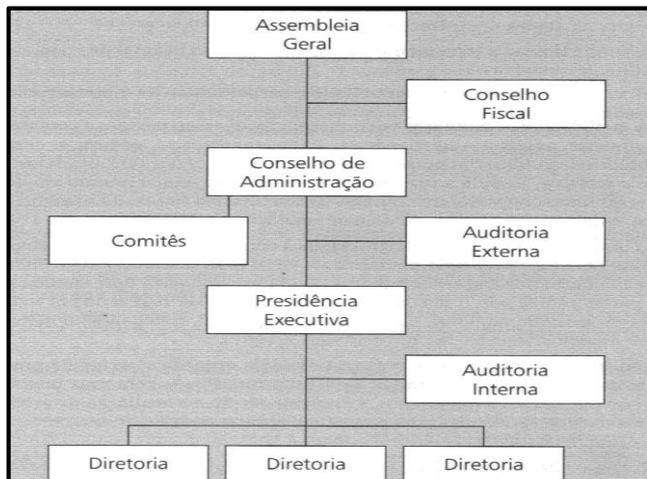
2.2.4.4.2 Estrutura de governança corporativa

Esse modelo contemporâneo de estrutura organizacional tem a sua forma de departamentalização direcionada para resultados efetivos, os quais podem estar relacionados às questões administrativas, estratégicas, legais ou societárias. Para implementar a estrutura da governança corporativa, na percepção de Oliveira (2014, p. 154), é preciso consolidar o seu conceito como sendo:

[...] o modelo administrativo que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, conselhos – deliberativos, consultivo, administração e fiscal –, auditoria – externa e interna –, comitês e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa pública no mercado – financeiro e comercial – e, conseqüentemente, incremento no seu valor, redução do nível de risco e maior efetividade da referida empresa ao longo do tempo.

A Figura 28, demonstra as interações indicadas.

Figura 28 – Estrutura contemporânea de governança corporativa



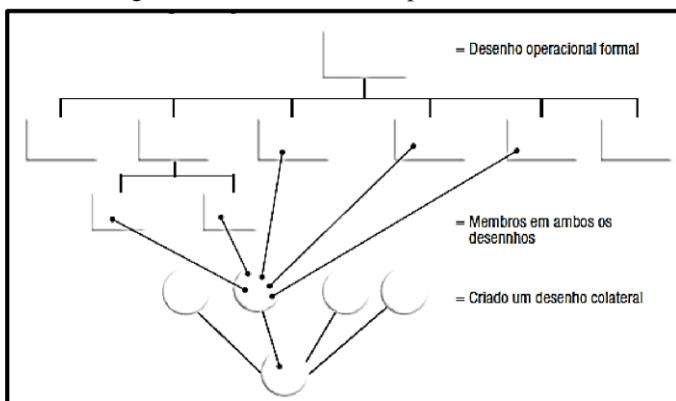
Fonte: Oliveira (2014, p. 160).

Como se verifica no desenho organizacional da estrutura da governança corporativa, esta visa se adequar da melhor forma possível à Alta Administração, para que esta possa estabelecer com maior facilidade as estratégias para o seu modelo de gestão (OLIVEIRA, 2014).

2.2.4.4.3 Estrutura colateral

Como uma necessidade ou obrigação resultante do processo de evolução organizacional para que uma organização possa se manter competitiva no mercado, devido a circunstâncias como: novos mercados a serem explorados e novas tecnologias; a revisão dos próprios objetivos estratégicos; a motivação dos colaboradores e a implementação de políticas de responsabilidade social, Ralph H. Kilman, em 1997, apresentou a concepção da estrutura organizacional colateral, que resulta da inter-relação entre as departamentalizações tradicional (operacional) e por projetos (colateral), como se observa na Figura 29.

Figura 29 – Estrutura contemporânea colateral



Fonte: Rossetti (2008, p. 65).

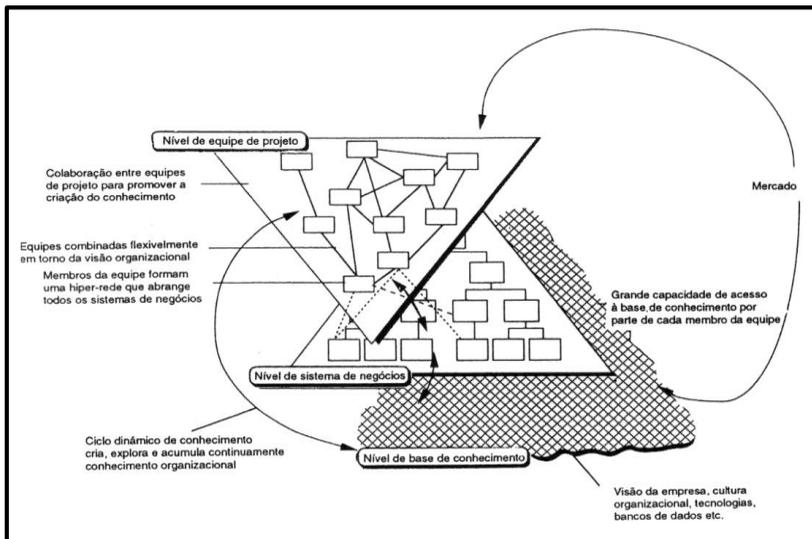
Essa nova estrutura tem o seu funcionamento em um processo contínuo – sentir e definir o problema; e desenvolver e implementar as soluções – para a criação e para inovação, porém guarda características da departamentalização matricial, devido aos diferentes tipos de autoridades no comando de uma equipe multifuncional (ROSSETTI, 2008).

2.2.4.4.4 Estrutura de hipertexto

Com base em um conceito da área da informática, a estrutura de hipertexto tem a finalidade de estabelecer um processo cíclico e contínuo de criação do conhecimento organizacional. Assim, a ideia central desse tipo de estrutura é ser constituída de níveis ou contextos diversos – sistema de negócios, equipe de projetos e base de conhecimento –, entretanto, interconectados entre si dentro da mesma organização.

O sistema de negócios, corresponde ao nível central da estrutura e diz respeito às ações burocráticas cotidianas da organização, razão pela qual se adota uma estrutura tradicional de autoridade vertical em forma de pirâmide. Já a equipe de projetos, que representa o nível superior da estrutura, está ligada as equipes multifuncionais provisórias, responsáveis pela criação e desenvolvimentos de novos conhecimentos e/ou produtos. Por fim, a base de conhecimento que é imaterial, todavia, e subsiste por si mesmo ativamente nos elementos visão, cultura e tecnologia da organização, torna-se o local onde os resultados obtidos pelos outros dois níveis são armazenados na forma de conhecimento e novamente ordenado e contextualizado. A Figura 30 retrata o exposto.

Figura 30 – Estrutura contemporânea de hipertexto



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 196).

Além de possuir três níveis, a estrutura de hipertexto se caracteriza pela possibilidade de seus membros poderem atuar em diferentes níveis e contextos da organização de acordo com o movimento dos ambientes interno e externo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2.5 A estrutura organizacional e suas disfunções e distorções

Para que o desenho da organização represente um fator de eficácia, não basta somente conhecer as características contextuais e estruturais, há também a necessidade de alinhamento entre os elementos, ou seja, estes devem guardar identidade ou correspondência institucional entre si de forma equilibrada. Desse modo, a congruência e a configuração, que correspondem às hipóteses de eficácia organizacional, far-se-ão presentes, onde a primeira resultada do ajuste entre os fatores contingenciais ou situacionais (estados ou situações) que levam à escolha de determinado parâmetros para o desenho da organização, e a segunda está relacionada à hipótese de configuração, na qual a moldagem é baseada nos ajustes dos referenciais internos (MINTZBEG, 1995).

Contudo, é importante citar as palavras de Kich et. al. (2011, p. 146), para os quais:

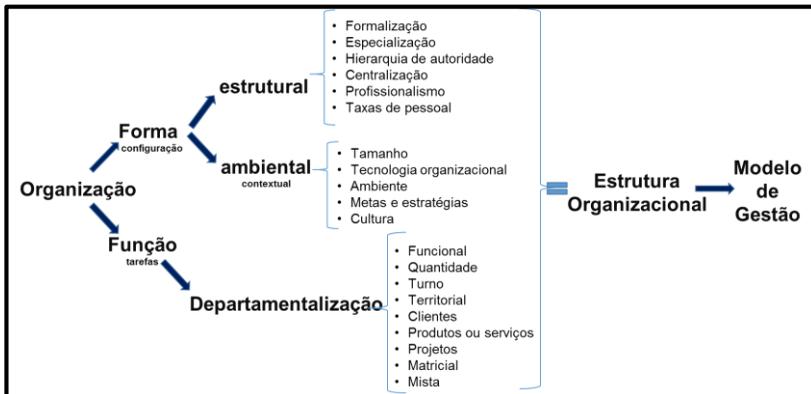
[...] a escolha estrutural depende do que é importante para a empresa, pois não há nenhuma estrutura melhor, cada uma delas possui vantagens e desvantagens, e se formam nas organizações conforme a consistência de seus parâmetros de *design*, acompanhados dos fatores situacionais, na busca de harmonia em sua estrutura. [...].

No mesmo sentido, Carreira (2011) observa que o administrador deve estar atento quando construir o desenho da estrutura organizacional, pois, dependendo da forma como for concebida, ela poderá apresentar disfunções, as quais poderão causar diferentes distúrbios e, conseqüentemente, prejuízos para organização.

Seifert (2007) chama a atenção, não para as disfunções, mas para as distorções que podem ocorrer nas estruturas organizacionais ao confrontá-las com o sentido do fluxo de trabalho. Ou melhor, as organizações, em sua maioria, têm sua disposição e ordem de autoridade delineada por funções, partindo verticalmente de um ponto mais alto para um mais baixo, entretanto, a maior parte dos processos corre seguindo a linha horizontal, fato este gerador de inúmeras lacunas, uma vez que

surtem conflitos devido ao fluxo de trabalho estar sendo executado de acordo com a habilidades específicas de cada órgão, diferente de quando a estrutura tem por base os processos, que é o modo como o trabalho deve ser feito. Essas distorções podem provocar malefícios, que vão desde reprimir ações de inovação e criatividade até uso inadequado do dinheiro da organização.

Figura 31 – Síntese esquemática, organização e estrutura organizacional



Fonte: elaborado pelo autor (2015).

2.3 MODELOS DE GESTÃO

Quando a palavra modelo surge no nosso cotidiano na sua maneira mais singela, pode ser interpretada como coisa ou pessoa que serve de imagem, forma ou padrão a ser imitado. Agora, quando transportamos a palavra ‘modelo’ para o campo das organizações e agregamos o termo ‘gestão’, devemos ser cautelosos em relação ao sentido que queremos dar à expressão, pois ela pode ter diferentes conotações e passar a representar:

- A cultura (crenças, valores, costumes, ideias) da organização, que servem de base como um conjunto de leis que regem todas as ações e relações organizacionais;
- O conjunto de padrões de comportamento e ideias que os proprietários ou principais executivos carregam consigo e propagam pela organização como o referencial a ser seguido no processo da tomada de decisão;
- A estrutura composta por todo de domínio teórico e prático adquirido pela organização ao longo da sua existência e que é

capaz de promover o funcionamento de todos os seus elementos;

- d) A opção de adotar um arranjo revestido de características e preferências gerais, as quais tendem a predominar sobre desejos, intenções, motivos, funções e objetivos, em virtude de passar a ser o referencial pelo qual as coisas no ambiente organizacional serão solucionadas;
- e) O controle e a tomada de decisão em uma organização (GUERREIRO, 1989; PEREIRA et al., 2000; MOSSO, 2006; FERREIRA, 2009).

Por conta disso, Pereira (1995, p. 24) apresenta a ideia de que, “a expressão ‘modelo de gestão’ não tem um sentido rigoroso e pode ser substituída, de acordo com o sentido, por ‘abordagem’ ou ‘estilo’ de gestão ou de administração”, em virtude da indefinição ou clareza do termo modelo de gestão.

Contudo, independentemente do significado que se queira atribuir, é necessário compreender dois aspectos em relação ao termo ‘modelo de gestão, quais sejam: o primeiro é que ele representa um novo campo de estudo da área da administração; e o segundo é de que mesmo que esteja sendo utilizado de maneira negligente, devido ao volume de informações, abordagens e teorias verdadeira e falsas que surgem de forma inadequada e incompleta, é o modelo de gestão que norteia o gestor/proprietário e sua equipe no uso dos recursos organizacionais, possibilitando, assim, materializar as metas e objetivos traçados para alcançar o propósito da organização (MOSSO, 2006; PETRY, 2009).

2.3.1 Conceitos de modelo de gestão

Diante desse cenário, onde modelo de gestão tem (ou pode ter) diferentes sentidos, apresenta-se o Quadro 4, contendo alguns conceitos e as suas variações ao longo das últimas décadas.

Desse modo, pode-se compreender como modelo de gestão o sistema interno composto pelo corpo de conhecimentos oriundos das ideias, crenças, valores, práticas e processos que a organização utiliza como instrumento de planejamento e controle da sua da realidade, como representado na Figura 32, (GUERREIRO, 1989; PELEIAS, 1992; PEREIRA, 1995; PEREIRA; SANTOS, 2001; GOMES, 2004; MOSSO, 2006; OLIVEIRA, 2006; ASSEN, 2010; PAGLIUSO, 2010; BERG; PIETERSMA, 2015).

Quadro 4 – Cronologia conceitual de modelo de gestão e suas variações

Ano	Autor	Conceito (Continua)
1989	Guerreiro	“[...] o modelo de gestão pode ser definido como um conjunto de ideias, crenças e valores, sob os quais estão estruturadas as relações organizacionais de uma entidade. Podemos também dizer que o modelo de gestão é a "Constituição" da empresa, por estarem neste estabelecidos os princípios e regras básicos que regerão todas as suas atividades”.
1992	Peleias	“[...] o modelo de gestão: [...] encontra-se dentro do grupo dos modelos simbólicos, no subgrupo conceitual, uma vez que pode ser representado de forma oral/verbal ou escrito, sendo resultante das crenças e dos valores dos proprietários e ou principais executivos de uma empresa.”
1995	Pereira	“[...] modelo de gestão como sendo a forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os sistemas internos, assegurando o atendimento às estratégias do negócio e que existem três pilares básicos que sustentam qualquer modelo de gestão, são eles: pessoas, processos e tecnologia, amparados pela educação e aprendizagem e orientados pelas estratégias e clientes.”
2001	Pereira e Santos	“[...] modelo de gestão: [...] consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o mundo de funcionamento de todos os elementos de uma organização.”
2004	Gomes	“[...] modelo de gestão é: Um conjunto de práticas e processos de gestão; Coerentes com uma filosofia de trabalho; Escolhidos deliberadamente pela alta direção; A serviço de um modelo de negócios; Na crença de que através da sua aplicação e renovação sistemática a empresa conseguirá vantagens competitivas.”
2006	Mosso	“[...] modelo de gestão é um modelo de planejamento e de controle, pela alta gerência, das atividades empresariais ou organizacionais. Os outros modelos devem ser considerados modelos de administração de recursos humanos, modelos de administração de materiais e modelos financeiros.”
2006	Oliveira	“Modelo de gestão é o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização e direção e avaliação de resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento sustentado da empresa. O modelo de gestão agrega o estilo administrativo e o conjunto de instrumentos consolidados na empresa.”
2010	Assen	“Os modelos de gestão não são apenas ferramentas para profissionais e gerente – são essencialmente uma forma de comunicação que elimina dificuldades abstratas e proporciona abrangência. [...] Os modelos de gestão destinam-se a resolver problemas e desafios de negócios e podem propiciar uma nova maneira de ver uma situação que resulte em uma mudança positiva.”
2010	Pagliuso	“[...] Modelos de gestão como uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão de uma organização e tem a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos.”

Ano	Autor	Conceito (Conclusão)
2015	Berg e Pietersma	“[...] modelo de gestão: uma ferramenta que pode ser usada (quer para finalidades de procedimento e/ou análise) para melhorar o funcionamento diário de uma atividade económica, aperfeiçoando tanto os métodos de gestão como o desempenho da organização, ou para resolver problemas correlativos.”

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Figura 32 – Síntese conceitual de modelo de gestão



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.3.2 Características do modelo de gestão

As características de um modelo de gestão impactam na organização de maneira sistêmica podendo:

- Definir a identidade da organização em relação às outras, de acordo com seu porte, estágio de vida e negócio;
- Ser o principal constituinte na formação da cultura organizacional;
- Evidenciar os níveis de poder na estrutura;
- Guiar as ações nos diferentes níveis estratégicos da organização;
- Possibilitar a melhoria dos resultados; e
- Criar o valor das coisas, com base na análise de indicadores de desempenho, os quais facilitam o processo decisório da organização (CROZARTTI, 1998; CARNEIRO et al., 2010).

Porém, sobretudo, segundo Taylor (apud PAGLIUSO, 2010, p. 123), “a adoção de um modelo para orientar a gestão favorece: (a) a criação de uma visão comum; (b) o estabelecimento de vocabulário e

linguagem para conhecimento e entendimento de todos; e (c) a identificação de critérios de sucesso para implementação.”.

Desse modo, visando o bom funcionamento é que as organizações públicas e privadas direcionam esforços na busca de modelos de gestão que possam ser adaptados à sua realidade organizacional, para poder assim fornecer bens e/ou serviços de qualidade ao seu ambiente.

2.3.3 Modelos de gestão tradicionais

Ao longo da história da administração, com base na observação empírica, experimentação, mensuração, classificação etc. foram surgindo os conhecimentos da área, os quais, para possibilitar a realização de estudos futuros, visando o seu aprimoramento ou correção de eventuais falhas/carências, passaram a ser dispostos de forma ordenada por seus pioneiros, como escolas ou abordagens, ou ainda, teorias ou um conjunto de teorias. Por isso, que desde os pioneiros até os contemporâneos, com base na evolução do pensamento e contribuições das teorias da gestão, são indicadas como modelos de gestão tradicionais, conforme Quadro 5, as seguintes abordagens (MOSSO, 2006; SANTOS, 2008):

Quadro 5 – Abordagens e teorias de gestão

Tipo de abordagem	Teoria de gestão	Forma / função
Clássica / Estrutural	Administração científica / Teoria mecanicista	Tarefas
	Teoria clássica da gestão / Teoria administrativa	Estrutura
	Teoria neoclássica	
	Teoria burocrática	
Humanista	Teoria das relações humanas	Pessoas
	Teoria de liderança	
	Teoria de motivação	
Quantitativa	Aplicação de métodos e modelos matemáticos	
Contemporânea	Teoria de sistemas	Ambiente
	Teoria da contingência	Tecnologia

Fonte: adaptado de Mosso (2006) e Santos (2008).

2.3.3.1 Abordagem clássica/estrutural

A abordagem clássica carrega em sua essência as teorias de gestão que são entendidas como sendo as pioneiras, as quais têm como foco basicamente na forma e na função, visando melhorar a eficiência e a eficácia das organizações.

2.3.3.1.1 Teoria da administração científica

A teoria da administração científica nasceu da experiência profissional e das observações feitas por Taylor, que percebeu que os trabalhadores realizavam suas atividades abaixo de seus potenciais, em função: a) de acreditarem que se aumentassem a produtividade seriam demitidos; b) do sistema remuneratório não motivar a produtividade; e c) das técnicas de trabalho serem ineficientes (SANTOS, 2008).

Com isso, Taylor propôs quatro princípios como base para o modelo de gestão das organizações, que são:

- Princípio do planejamento: cada tarefa deve ser analisada em sua totalidade de ações, devendo ser aplicado a cada uma delas o método mais adequado, suprimindo os critérios subjetivos ou opiniões que possam surgir durante a sua execução;
- Princípio da preparação: consiste na captação dos melhores trabalhadores, por intermédio de critérios científicos de acordo com as suas habilidades técnicas, visando aperfeiçoá-los e treiná-los na utilização de métodos que possibilitem o aumento na produção;
- Princípio da coordenação: de acordo com este princípio, os trabalhadores sob a supervisão dos gestores devem executar suas tarefas seguindo rigorosamente os parâmetros estabelecidos nas normas, métodos ou planos previamente definidos pela organização;
- Princípio da especialização: a base deste princípio é a responsabilidade na realização das tarefas do gestor e do trabalhador, ou seja, a função de planejar o processo de trabalho compete ao gestor, enquanto que ao trabalhador cabe a execução conforme foi planejado (SANTOS, 2008; FERREIRA et al., 2009).

Santos (2008) inclui Frank Bunker Gilbreth e Lillian Moller Gilbreth nessa teoria, em virtude de eles terem feito estudos sobre a fadiga humana, tendo o referencial dos tempos e movimentos de Taylor. O casal acreditava que com a decomposição das tarefas poderiam descartar as ações inúteis e possibilitar uma melhor forma de executá-las, com isso reduziriam a fadiga entre os trabalhadores, que representava fator de perdas no processo produtivo e, conseqüentemente, aumentariam a sua produtividade e eficiência por intermédio do uso do método adequado.

2.3.3.1.2 Teoria clássica da gestão

A teoria clássica da gestão, também conhecida como teoria administrativa, surgiu dos estudos realizados por um contemporâneo de Taylor, Henri Fayol, o qual direcionou seu olhar para o exame das atividades de gestão da organização – divisão do trabalho –, estabelecendo categorias distintas, dentre elas a atividade de gestão composta pelas funções de: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, que formam o famoso e atual POCCC, POCD ou POC3.

Aliado aos seis grupos em que a organização pode ter o seu trabalho dividido, Fayol também propôs 14 (catorze) princípios gerais de gestão que deveriam ser seguidos por todos gestores, que são: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação aos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade pessoal, iniciativa e espírito de equipe (SANTOS, 2008; FERREIRA et al., 2009).

Santos (2008) insere outros dois notáveis entre os contribuintes da teoria administrativa. O primeiro é Luther Gulick, que estabeleceu as funções do gestor por intermédio da mnemônica: POSDCORB, ou melhor, planejar (*Planning*), organizar (*Organizing*), assessorar (*Staffing*), dirigir (*Directing*), coordenar (*Coordinating*), informar/relatar (*Reporting*) e orçamentar (*Budgeting*). E o segundo é Chester Barnard, por ter ampliado o foco de análise em relação às organizações, buscando tornar mais claro conceitos como eficiência e eficácia, além de propor a Teoria da Aceitação da Autoridade, que descreve que a autoridade em uma organização parte da base para o topo e não ao contrário, pois é quem irá acatar e executar a ordem de acordo com a sua vontade que detém a possibilidade de legitimar a autoridade e não quem emite a ordem.

2.3.3.1.3 Teoria burocrática

Idealizada por Max Weber com base no modelo de organização social de sua época, que considera o desgaste do patrimonialismo, os pilares fundamentais da burocracia visam tornar as atividades a serem desenvolvidas pelos indivíduos e pela organização racionais, formais, impessoais e transparentes.

Outro aspecto interessante do modelo burocrático de Weber é a ideia de que o ingresso das pessoas na organização tem como base a meritocracia, ou seja, a ocupação dos cargos se daria de acordo com a competência do candidato, retirando do cenário organizacional a proteção ou os favoritismos inseridos no nepotismo.

Com isso, Weber propunha dispor de forma ordenada e minuciosa as atividades e a direção da organização, como meio de alcançar o maior nível de eficiência possível. Desse modo, as premissas do modelo são: a) separação entre propriedade e administração; b) caráter legal das normas e dos regulamentos; c) hierarquia da autoridade; d) impessoalidade nas relações; e) rotinas e procedimentos padronizados; e e) competência técnica e meritocracia.

Críticos ao modelo indicam como desvantagens/disfunções o seguinte: inflexibilidade, visão fragmentada; excessiva concentração das decisões; despersonalização do relacionamento; descomprometimento, formalismo excessivo, substituição dos objetivos pelas normas; supervalorização dos meios, favorecimento à corrupção e corporativismo (SANTOS, 2008; FERREIRA et al., 2009).

2.3.3.1.4 Teoria neoclássica

A Teoria Neoclássica, também conhecida por Escola Operacional ou do Processo da Gestão, resulta do aperfeiçoamento da teoria clássica, onde alguns autores, como Peter Drucker, Koontz e O'Donnell, após analisarem os conceitos pioneiros eliminam os valores ou dimensões exaltadas em demasia, adicionaram ideias e conteúdos oriundos de outros conceitos da gestão.

Os autores desta teoria propunham que o gestor observasse os princípios e as teorias de gestão, porém com o desprendimento do rigor absoluto da sua aplicação.

Nesse modelo estão presentes elementos de gestão, tais como: o foco nos objetivos e nos resultados – gestão dos meios para alcançar os fins organizacionais; o pragmatismo – direcionando à discussão para os aspectos da prática ao invés do teórico; o emprego dos princípios gerais

de gestão – planejar, organizar, liderar e controlar – de maneira flexível, ou melhor, diferente da forma proposta pelos teóricos clássicos.

Foi a partir das novas ideias e conceitos da teoria neoclássica que surgiu a Gestão por Objetivos, que se traduz em uma técnica de gestão onde há a participação de todos os gestores no processo de planejamento, com o intuito de alcançar determinado resultado. A gestão por objetivos estabelece as diretrizes e as formas de monitoramento a serem seguidos, possibilitando as correções necessárias para a organização obter o melhor desempenho (SANTOS, 2008).

2.3.3.2 Abordagem humanista

A abordagem humanista surge das observações e conclusões de Elton Mayo, durante estudo realizado na fábrica de Hawthorne, na década de 1930, como um contraponto à teoria clássica, no sentido de analisar a influência dos fatores psicológicos e sociais na capacidade de produção das pessoas dentro da organização, e ainda, como um ponto de partida para o nascimento de novas teorias como a das relações humanas, da liderança e da motivação (SANTOS, 2008; FERREIRA et al., 2009).

2.3.3.2.1 Teoria das relações humanas

Seguindo as contribuições do trabalho de Elton Mayo, os vários autores da teoria das relações humanas focaram suas investigações pelo uso dos seus conhecimentos em psicologia, ciências sociais, sociologia e desenvolveram estudos voltados para a aplicação de práticas. Com isso, trouxeram para as organizações a necessidade de fixar sua atenção não apenas para os aspectos econômicos ligados à sua atividade, mas também para a sua função social.

Dentre os autores da teoria das relações humanas, notadamente Mary Parker Follet foi um dos maiores expoentes, também chamada de a “profeta do gerenciamento”, em função de suas teses sobre aspectos: a) ao exercício da liderança em relação ao poder; b) as formas de lidar com o conflito por intermédio da integração; c) a percepção da influência dos grupos sobre os indivíduos que integram a organização; e d) que a cooperação e o trabalho conjunto entre gestores e colaboradores gera o poder informal, o qual é capaz de promover mudanças por intermédio da partilha de poder.

Além de Mary, outros autores como Hugo Münsterberg e Kurt Lewin influenciaram a teoria das relações humanas ao dirigirem seus estudos para assuntos complementares à teoria como a dinâmica de

grupos, a motivação e a liderança (SANTOS, 2008; FERREIRA et al., 2009).

2.3.3.2.2 Teoria de liderança

As ideias e opiniões da teoria da liderança se tornaram populares a partir dos psicólogos militares que estabeleceram determinadas características para o recrutamento e seleção de oficiais para atuarem como líderes durante a Primeira Guerra Mundial. Para isso, foram utilizados alguns parâmetros que permitiam identificar um líder, que eram: personalidade, porte físico, capacidades ou habilidades intelectuais e as suas características sociais.

Nesta teoria se estabeleceram três estilos de comportamento nas lideranças, quais sejam:

- a) Autocrático – o líder centraliza o poder, toma as decisões isoladamente, estabelece os procedimentos das tarefas, restringe o repasse de informações aos subordinados e a devolutiva avaliativa ao trabalhador como regra é voltada para punição;
- b) Democrático – o líder consulta a equipe no processo de tomada de decisão, incentiva a equipe a buscar técnicas/métodos que possam contribuir na melhoria das suas atividades, científica quais são os objetivos e metas da organização e a devolutiva avaliativa serve como oportunidade para orientação, motivação, acompanhamento dos seus subordinados. O líder democrático também tem como característica a delegação de autoridade.
- c) Liberal – neste estilo, o papel do líder se limita a prover os recursos necessários para que a equipe desempenhe as suas tarefas, ou seja, a liberdade é total no que tange à adoção de procedimentos e a tomada de decisão para o alcance dos resultados. Além disso, não há um acompanhamento ou controle avaliativo em relação à equipe (SANTOS, 2008).

2.3.3.2.3 Teoria de motivação

A teoria da motivação, mais conhecida por ‘Teoria X’ e ‘Teoria Y’, idealizada por Douglas MacGregor, no ano de 1957, parte do pressuposto de que, dependendo do estilo de liderança adotado pelo gestor, a resposta dos trabalhadores por intermédio de seus

comportamentos era variável. Ou melhor, se o gestor adotasse o estilo de liderança da Teoria X, na qual o comportamento do líder é o autocrático, que tem como traço a rigidez e estímulos apenas pecuniários, o comportamento do trabalhador seria de preguiça, ausência de ambição e comodismo, razão pela qual seria preciso coagi-los. Por outro lado, se o estilo de liderança do gestor segue a Teoria Y, na qual a liderança é democrática e participativa, encorajando e motivando o trabalhador, onde também há flexibilidade no controle e autonomia, cria-se um cenário propício para o trabalhador demonstrar a criatividade, a inovação, bem como buscar formas para a satisfação das suas necessidades individuais (SANTOS, 2008).

2.3.3.3 Abordagem quantitativa

Iniciada da década de 1950, a abordagem quantitativa tem como base de estudos a utilização de métodos e modelos matemáticos, estatísticos e de informações pelas organizações, servindo como ferramentas de apoio ao processo de tomada de decisão.

As maiores contribuições para essa abordagem foram dadas por Herbert Simon, que defendia a tese de que a gestão é um processo decisório, e sendo um processo parcialmente racional tende a alcançar o resultado mais satisfatório em virtude das várias decisões rotineiras e programadas que fazem parte da ação decisória continuada, as quais demandam o uso das técnicas e métodos da ciência matemática.

A abordagem quantitativa tem três ramos: a) a investigação operacional, que sugere o uso de modelos matemáticos e estatísticos no apoio à tomada de decisão pela organizações; b) a gestão de operações, que tem como foco as funções da organização ligadas ao abastecimento/estocagem, produção, distribuição e logística, necessários à manutenção da cadeia produtiva e da organização; e c) os sistemas de informação de gestão, que visam o resgate, o processamento e a disseminação dos dados de apoio necessários para o processo de tomada de decisão da organização (SANTOS, 2008).

2.3.3.4 Abordagem contemporânea

Diferente das abordagens anteriores, as teorias que emergem na abordagem contemporânea resultam de um cenário onde as organizações, em especial as indústrias, após o final da Segunda Grande Guerra, passaram a enfrentar a instabilidade, as mudanças e as complexidades do ambiente no qual estavam inseridas em virtude do crescimento

econômico mundial. Com isso, as organizações passam a ser compreendidas como parte do ambiente do qual sofrem influência, porém, ao mesmo tempo também exercem interferência em causa própria.

Denominada também integrativa, devido à amplitude de seu foco e uma proposta integradora entre as teorias da gestão, pois está direcionada para o estudo organizacional em todos os seus aspectos, ou seja, para as questões estruturais e humanas e, é nessa abordagem que estão assentadas as ideias das teorias do sistema e da contingência (SANTOS, 2008; FERREIRA et al.; 2009).

2.3.3.4.1 Teoria dos sistemas

Desenvolvida a partir dos estudos de Ludwig Bertalanffy na década de 1950, a teoria dos sistemas compreende a organização como um sistema aberto, em que há uma via de mão dupla, sendo que a organização causa impacto no ambiente interno e externo, entretanto, ela também é afetada por eles, como meio de assegurar seus recursos para a produção dos seus bens ou serviços. Os principais indicativos dessa teoria para a gestão são:

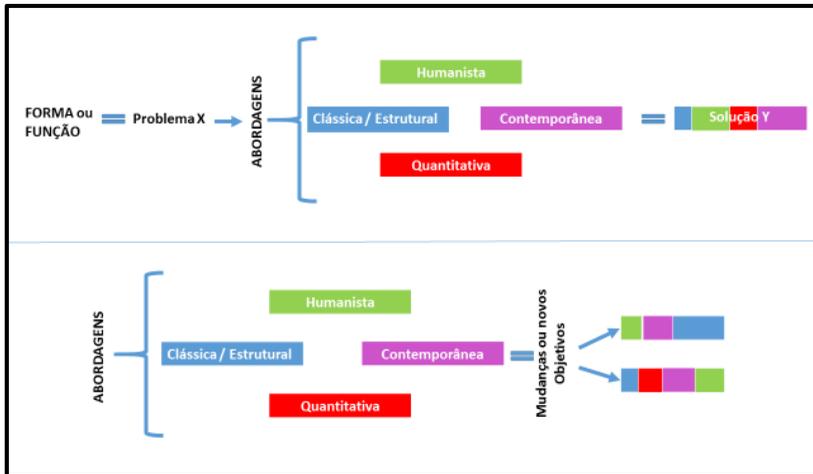
- a) As organizações tidas como sistemas aberto de produção possuem cinco elementos basilares: 1) ambiente em que está inserida, e isso engloba os ambientes interno e externo; 2) entradas – compreendidas como: pessoas, materiais, equipamentos, máquinas, dentre outros; 3) processo de transformação das entradas em saídas; 4) saídas – entendidas como: resultados ou objetivos; e 5) controle e matriz avaliativa dos resultados alcançados;
- b) O sistema organizacional simplificado e flexível que possibilite à organização responder com rapidez às alterações do ambiente;
- c) A produção de bens ou serviços que sejam entendidos pelo ambiente como necessários, com isso uma organização com sistema aberto pode assegurar o seu crescimento e a sua continuidade.
- d) A manutenção constante da organização por meio da atualização dos dados sobre o ambiente, ou seja, sobre as suas necessidades e a forma como está sendo percebida a organização, além da avaliação da qualidade e quantidade dos recursos que estão disponíveis e das respostas da organização para o ambiente (SANTOS, 2008).

2.3.3.4.2 Teoria da contingência

Tendo como ponto de partida a compreensão da organização como um sistema que interage ativamente – estrutura, funcionamento e comportamento organizacional – com o ambiente e é transformada por este, os autores da teoria da contingência entendem que os modelos de gestão e as estruturas organizacionais se ajustam e/ou se adaptam, de acordo com as variáveis que o ambiente oferta. Ou melhor, não há um modelo ideal a ser aplicado a todas as organizações, pois o que pode dar certo em uma organização X, pode não servir para ser aplicado na organização Z. Essa hipótese também deve ser observada e aplicada em relação às unidades internas da organização, e não apenas na comparação entre organizações, pois, mesmo no âmbito interno, um determinado problema, por exemplo, pode ter a sua resolução diferente de acordo com a situação em que ele se apresenta (SANTOS, 2008; FERREIRA et al.; 2009).

Mosso (2006) ressalta que é inútil negar as contribuições de cada abordagem, visto que há uma relação de complementação mútua entre elas, ou seja, para equacionar determinada situação problema em relação à forma ou à função, ou ainda diante de novas circunstâncias ou das mudanças dos objetivos da organização, o gestor poderá se valer de fragmentos de todas as abordagens para alcançá-los, conforme demonstrado na Figura 33.

Figura 33 – Teorias de gestão como modelo de gestão



Fonte: adaptado de Mosso (2006).

No mesmo sentido, Santos (2008) acrescenta que a condição de complementariedade das teorias de gestão, além de possibilitarem que respostas à complexidade das demandas da organização sejam dadas com maior rapidez, também constituem a base para o desenvolvimento de novos modelos.

2.3.4 Modelos de gestão contemporâneos

As abordagens contemporâneas que sustentam os novos modelos de gestão, além de trazerem aspectos das abordagens tradicionais, também inserem formas diferenciadas que podem ser baseados em padrões de comportamento de uma determinada sociedade e cultura, como ocorre, por exemplo, no modelo japonês, podem conter ainda fatores como a classificação dos modelos de gestão de acordo com a sua forma ou função, ou simplesmente abordagens de outras áreas da ciência – humana ou natural – para a realidade da organização (PEREIRA, 1995; PEREIR; SANTOS, 2001; ASSEN, 2010; BERG; PIETERSMA, 2015).

2.3.4.1 Modelos de gestão baseados em padrões socioculturais

As organizações, mesmo com diferenças nos padrões de comportamento cultural local, têm feito adaptações ou até uso parcial de modelos de gestão de outros países como meio de se tornarem mais competitivas em um ambiente cada dia mais globalizado. Isso porque “a tendência da globalização é reduzir as diferenças culturais entre os povos, tornando-os mais abertos a novos conceitos.” (MOSSO, 2006).

2.3.4.1.1 Modelo de gestão japonês

O modelo de gestão japonês tem a base lastreada na sua cultura milenar e foi a partir de 1868 – Era Meiji de restauração do poder imperial – que os três valores: pátria, família e trabalho se tornaram os pilares do modelo, ou seja, “se a família é que vai garantir a perenidade da pátria, o trabalho é o que sustentará economicamente a família.”.

Finalizada a intervenção norte-americana pós-guerra, em 1952, com o intuito de tornar o país competitivo em nível internacional e buscando alcançar padrões de vida dos países em desenvolvimento, o governo foi buscar auxílio de um especialista – E. Edwards Deming – para tentar reverter a visão negativa do mercado em relação aos produtos que eram produzidos pelas empresas nacionais.

Com foco na qualidade, metas ambiciosas e na educação dos trabalhadores japoneses, o governo instituiu programas de incentivo para que as empresas introduzissem de forma gradual a cultura da qualidade total e os produtos de origem japonesa destinados à exportação passassem a ter alto padrão reconhecidos mundialmente.

Aliado às práticas direcionadas à qualidade, o modelo japonês possui outras características que resultam de seus valores culturais, quais sejam:

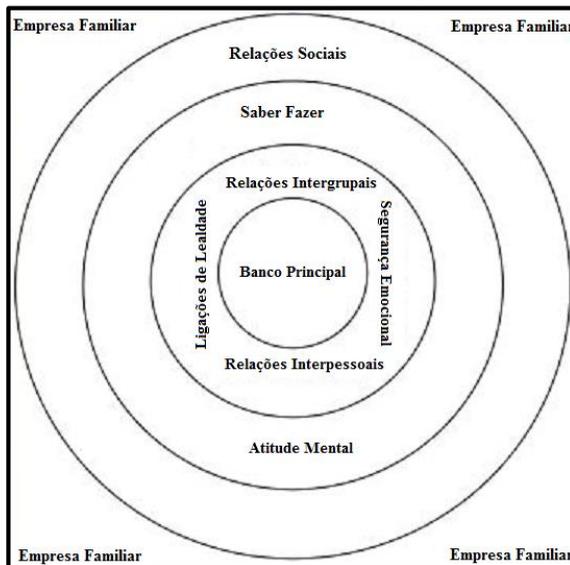
- a) Práticas voltadas para a relação de emprego – flexibilidade em relação aos cargos e atribuições, autoridade de baixo para cima, coesão de grupos de trabalho, remuneração variável, sistema de bonificação, vitaliciedade do emprego, promoção por mérito e senioridade e a relação empresa-sindicato;
- b) Práticas voltadas para a relação interempresarial – formação de conglomerados empresariais conhecidos como ‘Zaibatsu’, originários de conjunto de famílias que se presumem ou são descendentes de ancestrais comuns);
- c) Práticas de organização do trabalho e da empresa – o processo decisório consensual, onde a ideia é colocada em discussão e apenas posteriormente é levada à aprovação ou não da alta administração; a filosofia da melhoria contínua (kaizen – busca permanente pela perfeição) e a gestão industrial (*just in time*, kaban e manufatura flexível). (PEREIRA, 1995; MOSSO, 2006).

Além das práticas de recursos humanos e de produção, sob uma visão estratégica, o modelo japonês possui em sua essência os seguintes pressupostos:

- 1) Liderança baseada no “saber fazer”;
- 2) Gestão dialogada “liderança dialética”;
- 3) Valores partilhados;
- 4) Criação e acumulação de conhecimento tácito;
- 5) Trabalho em equipe;
- 6) Cooperação;
- 7) Correspondência mútua; e
- 8) Autoavaliação.

Na Figura 34 é possível se perceber como as características citadas interagem.

Figura 34 – Modelo de gestão japonês superdimensionada



Fonte: adaptado de Costa (2015).

É esse conjunto de valores políticos contidos no modelo japonês que o torna tão diferente dos modelos ocidentais e influencia os demais países asiáticos (COSTA, 2015).

2.3.4.1.2 Modelo de gestão chinês

Marcado também pelos laços familiares e valores da cultura, o modelo de gestão chinês trilha caminho semelhante ao japonês, todavia, com características apoiada na doutrina confucionista – família, coletivismo, conhecimento e trabalho intensivo e lealdade –, que prima pela promoção da harmonia social e prosperidade do povo chinês (FERREIRA, 2014).

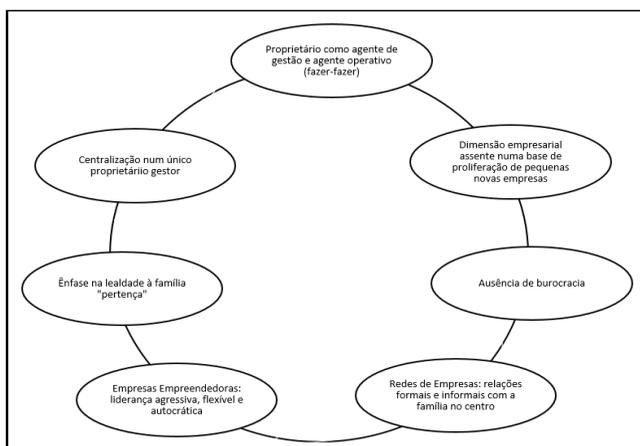
A família é o valor mais importante dentro do modelo de gestão chinês, por isso as questões negociais são balizadas nas relações de proximidade e reciprocidade entre as partes, ou seja, que os benefícios se tornem visíveis e o negócio possa ser consumado.

Vinculado aos aspectos da família, o estilo de liderança que predomina no modelo de gestão chinês é a liderança paternalista, ou seja, o poder está concentrado nas mãos do proprietário/gestor, o qual, por sua vez, é disciplinador e autoritário, e ainda o responsável pela tomada de todas as decisões da organização, o que torna o processo decisório rápido, aspecto esse que difere do modelo japonês.

Outro ponto que torna o modelo de gestão chinês diferente do japonês, é capacidade de empreender e da coragem perante as mudanças no ambiente, ou seja, há relativa facilidade na troca/substituição de um negócio para outro, sem que isso represente um problema para organização.

A Figura 35, adaptada de Schlevogt (2002), demonstra com clareza o modelo chinês.

Figura 35 – Modelo de gestão chinês



Fonte: adaptado de Costa (2015).

Costa (2015) indica como sucesso do modelo de gestão chinês dois fatores: o primeiro é a flexibilidade, e o segundo são as crenças da originárias da primeira *joint venture* da província de Shaanxi, quais sejam:

- a) Criar valor para os clientes, pois são a razão da sua existência;
- b) Criar bem estar para os empregados, pois necessitam de uma razão para a sua existência;
- c) Criar rendimentos para os acionistas, pois são eles a base da sua existência; e

- d) Existência de honestidade e credibilidade, pois a tradução destas duas características em termos práticos deve ser o melhor que qualquer organização tem para oferecer.

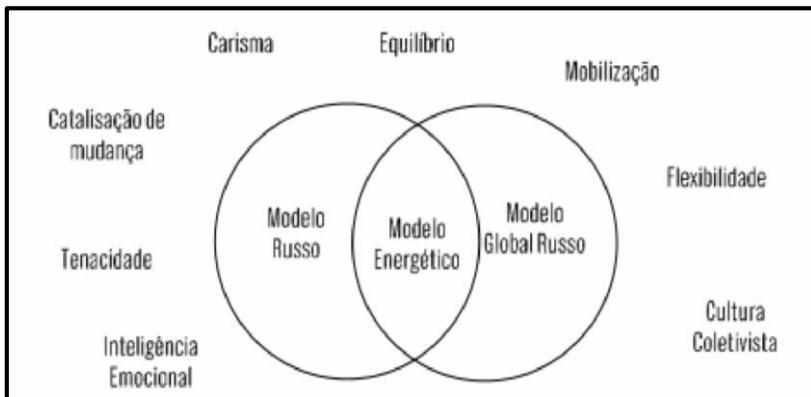
2.3.4.1.3 Modelo de gestão russo

Com as transformações econômicas e sociais provocadas pelo governo de Mikhail Gorbachev, no final da década de 1980, a Rússia passou por uma forte mudança no seu sistema empresarial, o que fez com que o seu modelo de gestão ganhasse sangue novo, ou melhor, o modelo russo começou a adotar práticas de outros países.

Por conta disso, esse modelo possui uma espécie de teoria da agência, que busca conhecer as relações, bem como os interesses existentes entre os envolvidos, uma vez que estes podem ser motivadores de conflitos. Desse modo, o primeiro modelo é o modelo russo propriamente dito, que está ainda lastreado nas bases da cultura tipicamente russa – ligadas ao antigo sistema de governo federativo, com um entusiasmo excessivo pelo que é nacional, e menosprezo sistemático pelo que é estrangeiro –, enquanto que o segundo apresenta características dos modelos ocidentais e asiáticos – visa essencialmente produzir relações e parcerias estratégicas na busca pelo conhecimento e investimento estrangeiro –, sendo conhecido como modelo de gestão global russo.

Conforme pode-se verificar na Figura 36, a junção dos dois modelos de gestão russos sugere o surgimento de um terceiro modelo, denominado energético, que tem por base um olhar futurista do gestor e ao mesmo tempo questionador em relação ao ambiente no qual se insere a organização.

Figura 36 – Modelo de gestão russo



Fonte: Costa (2015).

Esta complexidade do modelo de gestão russo, faz com que aqueles que desejam fazer negócio com empresas ou até mesmo trabalhar na Rússia, tenham que conhecer necessariamente o estilo e as práticas do ambiente organizacional com o qual pretende interagir (COSTA, 2015).

2.3.4.1.4 Modelo de gestão alemão

O modelo de gestão alemão, até 2003, caracterizava-se pela prioridade à segurança social da classe trabalhadora, uma vez que estava estabelecida uma parceria social entre as organizações e o governo germânico em torno dos direitos dos trabalhadores, que tinha sua sustentabilidade assentada principalmente nas premissas de: monitorização contínua do desempenho empresarial realizado por todos os *stakeholders*; e reconhecimento das relações de longo prazo.

Atualmente, diante de um novo contexto social e econômico o modelo alemão, visando o equilíbrio entre as forças sociais e a flexibilidade econômica que a globalização impulsiona, o modelo se caracteriza pela combinação de aspectos dos modelos ocidentais e orientais, ou seja, ao mesmo tempo que agregam elementos de consenso e de perfeccionismo, oriundos do modelo japonês, também são ambiciosos e não se limitam a correr riscos como os americanos (MOSSO, 2006; COSTA, 2015).

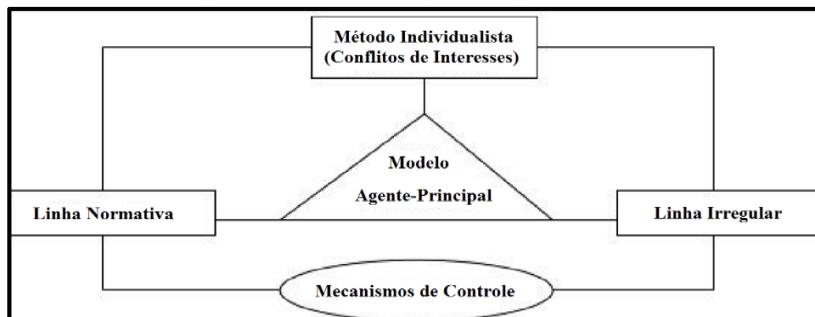
2.3.4.1.5 Modelo de gestão americano

Como base no seu modelo de gestão, os Estados Unidos da América, uma das maiores potências do mundo globalizado, traz na base um traço marcante que o distingue dos demais modelos, que é o modelo de gestão anglo-saxônico, também denominado teoria da agência.

O modelo anglo-saxônico se caracteriza basicamente pelo fato de ser uma prática comum a compra total ou parcial de uma empresa por um acionista, o qual tem interesse somente no seu lucro e não na forma como ela está sendo gerenciada, razão pela qual estabelece mecanismos de controle e contrata um agente (gestor) como meio de garantir o resultado pretendido. É a partir desse contexto, que surge a teoria da agência, isto é, o acionista contrata o gestor para tratar de seus interesses na empresa, todavia, como aquele não detém informações sobre o que ocorre no ambiente da empresa, este pode começar a buscar atender aos interesses pessoais, como por exemplo, ser o presidente da empresa, ficando aquilo que é importante para o acionista relegado ao segundo plano.

Por isso, a teoria da agência é conhecida por fundar o seu foco diretamente no conflito de interesses entre o principal (empresa/acionista) e o agente (gestor), no que diz respeito ao aspecto econômico e aos métodos de dissimulação oportunista utilizados pelo gestor para se tornar peça essencial para a empresa (DE ARRUDA, 2008; COSTA, 2015). A Figura 37 ilustra o pensamento presente nesse modelo.

Figura 37 – Modelo de gestão anglo-saxônico



Fonte: Costa (2015).

Desse modo, o modelo anglo-saxônico se apresenta firmado no individualismo – por valorizar os interesses pessoais – e em um ambiente de risco – por estar propenso, na maioria das vezes, ao conflito de interesses entre acionista e gestor.

Assim, oriundo da cultura anglo-saxônica, o modelo americano carrega na sua essência as propriedades positivas e negativas inerentes a este padrão. Contudo, para responder à crescente pressão econômica e à competitividade do mundo globalizado, as empresas americanas, por intermédio do conhecimento e da motivação, modificaram suas estruturas internas, direcionando esforços na busca de pessoas que possam criar valor, deixando de focar somente no controle financeiro, passando a direcionar seus esforços para mobilizar os recursos organizacionais para a resolução dos seus problemas.

Esses novos conjuntos de elementos adicionados ao modelo anglo-saxão tradicional dão ao modelo americano as características de: a) comportar um conjunto de infraestruturas únicas de negócio; b) priorizar a meritocracia e a liberdade de mercado; c) possuir um vasto mercado e baixo nível de burocracia; d) ter foco intenso no resultado, flexibilidade e rápida tomada de decisão; e e) conter em suas empresas gestores práticos, flexíveis, realistas e objetivos (COSTA, 2015).

2.3.4.2 Modelo de gestão de acordo com o seu uso ou função

Assen (2010) entende que os modelos de gestão são ferramentas que melhoram o dia a dia do negócio das organizações, por isso classifica-os de acordo com o seu uso – tomada de decisão (estratégica, operacional e tática) – e sua função – administrativa (RH, finanças, estratégia, inovação, liderança, dentre outras).

Os modelos estratégicos visam estabelecer o posicionamento da organização em relação ao seu planejamento, possibilitando uma autoavaliação que auxilia nas respostas das questões estratégicas organizacionais.

Já os modelos táticos têm como finalidade dispor de forma ordenada os processos, as pessoas e os recursos disponíveis da organização, desse modo, seu uso concentra-se nas questões práticas para alcançar a excelência na organização.

Por outro lado, os modelos operacionais são utilizados quando há necessidade de mudanças organizacionais, relacionadas ao ‘quem’, ‘o que’ e ‘quando’, ou seja, funcionam como um raio-X organizacional para analisar e aperfeiçoar os processos e atividades operacionais.

2.3.4.3 Modelo de gestão de acordo com abordagens de outras áreas da ciência

Na contemporaneidade, diante das constantes mudanças do ambiente e da complexidade das organizações, os estudos dos modelos e gestão também têm ampliado o campo de visão, exemplo disso é o modelo de gestão holística e o virtual, em que primeiro se aplica a filosofia do holismo na gestão das organizações, para que esta seja entendida na sua totalidade e não pela mera junção dos elementos que a compõem, visto que é a condição de universalidade organizacional que influencia os elementos e não o contrário. E modelo de gestão virtual tem seus pilares sustentados na incorporação de elementos das tecnologias da informação e da comunicação em todos os componentes da organização, para que se possa obter dados em tempo real, os quais poderão causar modificações instantâneas nas pessoas, processos e estrutura (PEREIRA; DOS SANTOS, 2001).

2.3.5 Modelos de gestão no âmbito da administração pública brasileira

Na evolução do pensamento administrativo, os modelos de gestão também repercutiram nos órgãos da administração pública. No Brasil, em especial, ao longo de pouco mais de 200 anos de história de administração pública podemos evidenciar a existência de pelo menos três modelos de gestão: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial, os quais têm contribuído nas transformações, não apenas do aparelho do Estado e suas instituições, mas também na sociedade, no que diz respeito aos aspectos social, político e econômico.

2.3.5.1 Modelo de gestão pública patrimonialista

Este modelo de gestão tem sua origem registrada nas culturas de povos como os muçulmanos, egípcios e chineses do oriente antigo, onde os monarcas exerciam seu poder sem restrição nem neutralização. Assim, gastavam todas as rendas pessoais e aquelas obtidas por intermédio das arrecadações para o seu governo, da forma que julgassem conveniente, ou seja, os recursos do Estado faziam parte do patrimônio do soberano, e essa condição passava aos seus herdeiros. Essa característica do Estado Absolutista, onde o patrimônio público se misturava com o privado, tornou-se mais evidente nos séculos XVII e XVIII, onde os indivíduos que exerciam o poder supremo num governo monárquico, representando,

na terra, a vontade de Deus, fator que contribuiu para que o modelo se tornasse propício à corrupção e ao nepotismo. Também é daquela época a famosa frase: “*L’Etat c’est moi*” (o Estado sou eu), que é atribuída ao Rei da França Luis XIV, também conhecido como o Rei Sol (DE OLIVEIRA, 2012; CAMPELO, 2010).

Por conta desses fatores, o modelo patrimonialista ficou configurado pela falta de separação do conjunto de bens materiais e não materiais do Estado (coisa pública) e do soberano. Com isso, o Estado representava um mero acessório de poder do monarca, no qual se utilizava da *res pública* ao acaso, sem regras ou fundamento lógico, isto é, de acordo com a sua vontade, para atender aos seus interesses e de terceiros, praticando assim, o clientelismo – trocando favores, preenchendo cargos públicos sem regras etc. – fazendo prevalecer como conduta típica estatal o princípio do interesse privado em detrimento do interesse público (CAMPELO, 2010; NETO, 2010).

No Brasil, o modelo de gestão patrimonialista é herança da cultura portuguesa, que nos séculos XV e XVI, durante o período colonial com a instalação das capitanias, e mesmo depois com a vinda da monarquia portuguesa para o país, manteve o modelo com as práticas de clientelismo e de centralização de poder nas mãos do monarca (DE OLIVEIRA, 2012; CORDEIRO, 2012).

Em certa medida, ainda nos dias atuais pode-se dizer que o modelo patrimonialista ainda vige no país, visto que temos constantemente nos meios de comunicação notícias de que grupos de interesses – empresas, lobista, partidos políticos e dentre outros – são beneficiados em sistema de privilégios, nepotismo e favoritismo, sem nenhum tipo de participação popular na tomada de decisão de concessão da benesse e/ou vantagem pelo Estado ao interessado privado.

2.3.5.2 Modelo de gestão pública burocrático

O modelo burocrático no âmbito da administração pública conta com registros nas organizações europeias – militares e religiosas, que datam do século XVI, modelo também conhecido na literatura inglesa como *Progressive Public Administration* – PPA, uma vez que, na chamada *progressive era*, ocorrida entre os séculos XIX e XX, foi o propulsor das reformas implementadas nas administrações públicas dos Estados Unidos, sendo disseminado amplamente mundo a fora durante todo o século XX, não apenas nas organizações públicas, mas também nas privadas e do terceiro setor.

Conforme já citado, o modelo burocrático inspirado por Weber ampara a sua legitimidade em normas legais racionalmente definidas, como uma abordagem de tipologia ideal, tendo como características o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo, ou seja, o ponto central do modelo burocrático é a eficiência organizacional, estabelecendo assim um limitador com o objetivo combater a corrupção e o nepotismo que permeavam o modelo anterior que era patrimonialista.

Foi na década de 1930, a partir da chamada ‘Revolução de 1930’, que surgiram as primeiras manifestações por parte do Estado em realizar reformas de largo alcance, visando cumprir o papel assumido de bem-estar social e modernização da Administração Pública, na passagem para o Brasil industrial, época em que o modelo weberiano de burocracia encontrou espaço para ocupar lugar como modelo de gestão no país.

Dentre as diversas ações, à época do governo de Getúlio Vargas houve a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 1936, com a missão de organizar e racionalizar a estrutura da administração pública brasileira, medida que foi a mais representativa para superar a maneira de gestão clientelista (DA COSTA, 2008; SECCHI, 2009; CAMPELO, 2010; NETO, 2010).

2.3.5.3 Modelo de gestão pública gerencial

A concepção de um modelo gerencial baseia-se na introdução, na Administração Pública, de modelos empresariais, visando tornar a máquina do Estado mais flexível e adaptável às constantes mudanças ambientais – social, econômica, política e cultural – em contraposição ao modelo burocrático, isto é, um modelo baseado em valores como: eficiência, eficácia e competitividade.

A crise do Petróleo, ocorrida na década de 1970, foi o fato gerador que motivou governantes a promoverem reformas profundas no setor público, o que impactou diretamente em seus modelos de gestão. Exemplo disso ocorreu em 1980 na Grã-Bretanha, durante o período de governo da primeira-ministra Margaret Thatcher.

O modelo gerencial iniciado na Grã-Bretanha nos anos 80 passou por três fases: gerencialismo puro, consumismo (*consumerism* – meados da década 1980, na Inglaterra e Estados Unidos) e Orientação de Serviço Público (*Public Service Orientation* – PSO – início da década de 1990), até chegar ao chamado gerencialismo (*managerialism*) ou nova gestão pública (*new public management*) propriamente dita.

Seguindo traços dos modelos empresariais, o modelo gerencial na Administração Pública tem como características:

- a) Orientação para clientes e resultados;
- b) Flexibilidade;
- c) Competitividade administrada;
- d) Descentralização;
- e) Estado atuante, em contraposição à visão liberal;
- f) Orientação para critérios de eficiência via adoção de técnicas de administração de empresas (tecnologia gerencial);
- g) Estruturas horizontalizadas;
- h) Agências regulatórias independentes;
- i) Contrato de gestão etc.

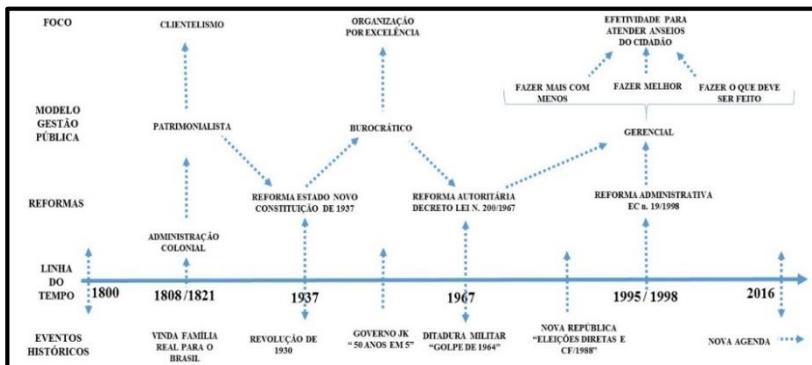
Desse modo, o foco do modelo gerencial está direcionado para o gerenciamento dos recursos (materiais e imateriais) e para o desempenho e os resultados da organização, visando atender aos anseios do cidadão, o qual é visto como usuário dos bens e serviços produzidos pelo Estado.

Na Administração Pública brasileira, a implementação do modelo gerencial teve início em 1995, em um momento histórico desfavorável à burocracia pública e política, como meio de atender aos compromissos sociais (educação, saúde e assistência social) entabulados desde 1985, durante a transição democrática, os quais ainda estão distantes de serem alcançados em sua plenitude, uma vez que o Estado Brasileiro é ainda gerenciado sob a sombra dos modelos do passado, fator este que impede o avanço do gerencialismo e, por consequência, de suas instituições e da própria sociedade nos dias atuais (ARAGÃO, 1997; BRESSER-PEREIRA, 2008; SECCHI, 2009; CAMPELO, 2010; CORDEIRO, 2012; DE OLIVEIRA, 2012; PALUDO, 2013).

Conforme se pode observar, os modelos de gestão se apresentam nas formas mais diversas e, tanto nas organizações públicas como nas privadas, têm evoluído de maneira que a forma e função nas estruturas organizacionais se adaptem para que possam ser resolutas em cumprir a sua missão de prover o ambiente no qual estão inseridas com seus produtos, ou seja, bens e/ou serviços, além de criar valor, bem estar e rendimentos, atendendo aos interesses daqueles – indivíduos, grupos ou organizações – que de alguma maneira possuem vínculo direto ou indireto, e que atingem ou são atingidos pela organização.

Nesse sentido, de acordo com Gonçalves (2013), é preciso promover a identificação e a análise desses interessados, denominados *stakeholders*, bem como aquilo que para ele é importante, útil ou vantajoso moral, social ou materialmente, para que a organização possa desenvolver ou estabelecer suas estratégias e gerir as suas relações com esses indivíduos.

Figura 38 – Evolução dos modelos de gestão pública no Brasil



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.4 STAKEHOLDERS

As organizações públicas ou privadas, enquanto componentes de um sistema aberto, que envolve uma rede complexa de interação contínua e recíproca com os ambientes interno e externo, utilizam-se de vários atores, os chamados de *stakeholders*, como interlocutores que possuem expectativas e/ou reivindicações capazes de garantir a sua existência, visto que, nas devidas proporções, cada indivíduo, grupo ou organização exerce influência no processo estratégico do órgão ou empresa (ALVES, 2011; DOMENICO et al., 2014).

O interesse e o comportamento do *stakeholder* em relação à organização pode representar um fator que pode contribuir para um resultado positivo ou negativo para o seu negócio, por isso há a necessidade da realização de um constante monitoramento desses agentes, visando à antecipação de problemas, tendências, inovações e a melhoria de processos organizacionais (GONÇALVES, 2013).

Em virtude disso, Almeida et al. (2000, p. 2) alertam que:

Esse conjunto de atores, denominado na literatura como *stakeholders*, necessita cada vez mais ser identificado e ter suas expectativas compreendidas e, possivelmente, atendidas ou, ao menos, não negligenciadas. Não apenas empresas, mas também as organizações governamentais e as sem fins lucrativos, necessitam saber cada vez mais quais e como os diversos atores devem ser levados

em conta na formulação de suas estratégias. (grifo nosso).

Em complemento, Lyra et al. (2009, p. 42) ressaltam que “para sobreviver, as empresas devem traçar metas para suas relações com *stakeholders* atuais e em potencial [...] Essas metas devem considerar o impacto potencial dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios.”.

2.4.1 A concepção de *stakeholder*

A noção do termo inglês *stakeholder* surgiu pela primeira vez em 1963, em um memorando interno da *Stanford Research Institute* (atualmente *SRI International Inc.*), como sendo a representação dos grupos, aos quais o gestor da organização deveria dar suporte, uma vez que esses eram a razão de existir da organização. Em português, a palavra *stakeholder* pode ter várias traduções, dentre elas, a expressão a mais utilizada é ‘parte interessa’, em virtude do vocábulo original dar a ideia de alguém que possui interesse em algo.

A palavra *stakeholder* tornou-se amplamente conhecida a partir 1984, com a publicação da obra de Edward Freeman, intitulada *Strategic Management: a Stakeholder Approach* ou *Gestão Estratégica: a abordagem das partes interessadas* (tradução nossa). Contudo, essa definição não encontra concordância ou uniformidade entre os estudiosos organizacionais, razão pela qual tem ganho interpretações cada vez mais alargadas, as quais chegam a pelo menos 55 diferentes significados (ALMEIDA et al., 2000; MELO et al., 2013; JUNIOR, 2014; VALLE, 2014).

Mitchell, Agle e Wood (1997) explicam que a perspectiva de amplitude ou de redução conceitual de *stakeholder* estão alicerçadas em realidades distintas, isto é, em fatos baseados no empirismo ou práticos, respectivamente. Na primeira, compreende-se que a parte interessada pode de fato ser impactada pelo desempenho da empresa ou, ao contrário, a parte interessada pode influenciar na função essencial da empresa. Enquanto que na segunda, o foco está posicionado na direção de elementos de centrais para servirem como normas ou padrões que possibilitem estabelecer a importância da parte interessada e da priorização de suas reivindicações, ou melhor, qual indivíduo, grupo ou organização tem legitimidade perante o gestor para receber sua atenção e ter a demanda atendida. Por isso, eles evidenciam a necessidade de identificar os *stakeholders*, como forma de prover os gestores com

habilidades que lhes proporcionem sistematicamente reconhecer e responder efetivamente as diferentes reivindicações legítimas ou não das partes interessadas, as quais podem ser capazes de afetar ou de serem afetados pela empresa.

O Quadro 6 retrata parcialmente a variedade de definições amplas e restritas de *stakeholder*.

Quadro 6 – Definições de *stakeholders*

Autor / Ano	Definições de <i>Stakeholder</i>	Citado Por / Ano
Freeman (1984)	“[...] qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos propósitos de uma organização.”	Gomes (2006) Lyra (2009) Alves (2011) Gonçalves (2013) Junior (2014) Martins (2014)
Thompson et al. (1991)	“[...] qualquer ator (pessoa, grupo, entidade) que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com ou sobre a organização.”	Almeida (2000)
Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991)	“[...] indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la.”	Lyra (2009)
Bowie (1988); Hill e Jones, (1992); e Näsi, (1995)	“[...] atores (ou categorias de atores tais como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários e clientes) portadores de interesses e expectativas sobre a organização sem os quais a organização não seria possível.”	Almeida (2000)
Clarkson (1995)	“[...] pessoas ou grupos que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e em suas atividades no período passado, presente e futuro”.	Martins (2014) Miragaia (2014)
Donaldson e Preston (1995)	“[...] pessoas ou grupos com interesses legítimos nos processos e aspectos substantivos de uma atividade corporativa”	Martins (2014) Miragaia (2014)
Sterbberg (1999)	“[...] uma pessoa que tem a participação em algo que é desenvolvido por outros.”	Valle (2014)
Bryson (2004)	“[...] indivíduos, grupos ou organizações que devem ser tidos em conta pelos líderes, gestores e pessoal da linha da frente da organização em questão.”	Lyra (2009) Gonçalves (2013)
Kezner (2009)	“[...] indivíduos ou organizações que podem ser impactadas favoravelmente ou não pelo projeto.”	Valle (2014)
Boutillier (2012)	“[...] alguém que é afetado por uma Empresa ou que pode afetar uma empresa.”	Valle (2014)

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.4.2 Identificação e classificação dos *stakeholders*

2.4.2.1 Identificação

Os estudos realizados em 1997 por Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle e Donna J. Wood, publicados na revista *The Academy of Management*, sob o título *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts* sobre o princípio: “quem e o que realmente conta”, tornaram-se referência nessa área, em especial, no tocante à identificação e à importância dos *stakeholders*, visto que partem do entendimento da necessidade aplicação de critérios aceitáveis e justificáveis dentro do campo das possibilidades para distinguir os traços característicos das partes interessadas.

Na identificação das partes interessadas, os autores defendem três atributos-chave como identificadores das classes interessadas, onde os atributos centrais são necessariamente poder e legitimidade, os quais, apreciados à luz do atributo da urgência de quem pede, trazem como resultado um modelo de avaliação sistemático, compreensível e dinâmico, que facilita a gestão da satisfação de necessidades ou aspirações daqueles que reivindicam algo como em relação à organização. Por conta disso, os autores sugerem que para melhor compreensão do princípio é preciso analisar continuamente as relações entre os *stakeholders* – reais ou potenciais – e o administrador do negócio, em termos da relativa ausência ou presença de todos ou de alguns dos atributos de poder, legitimidade e/ou urgência.

O critério qualitativo ‘poder’ deriva em parte da visão weberiana, e pode ser compreendido como a faculdade/condição natural ou adquirida que alguns indivíduos possuem para alcançar aquilo que desejam. Contudo, esse potencial pode ser facilmente constatado e admitido, porém demanda esforço para ser fixado com precisão. Assim, com base nos critérios de na tipologia de Etzioni, o poder com base no tipo de recurso no ambiente organizacional pode ser: a) Poder coercitivo – aquele baseado nos recursos físicos de força, violência ou restrição; b) Poder utilitário – com base em recursos materiais ou financeiros; e c) Poder normativo – baseado em recursos simbólicos – prestígio, estima, aceitação etc.

Já o atributo legitimidade tem nos elementos: a) desejo – como uma aspiração de suprir a falta ou incompletude de algo; e b) adequação/apropriação – como algo é analisado e está em perfeita conformidade com o sistema social individual, social ou organizacional – normas, valores, crenças, costumes etc. – em seus mais variados níveis.

Desse modo, o atributo legitimidade em relação ao princípio do “quem ou o que realmente conta” será encontrado em alguma coisa que esteja na eminência de risco, ligado aos direitos de propriedade ou que possa representar uma reivindicação moral.

Por fim, o último atributo que integra o sistema dinâmico para a identificação e estabelecimento da relevância dos *stakeholders* perante as ações do gestor, é a urgência, que é explicitada por definição como: o grau que as reivindicações das partes interessadas pedem a imediata atenção. O grau da urgência baseia-se em dois elementos: 1) a sensibilidade do tempo – grau em que atraso gerencial em atender ao pedido ou relacionamento é inaceitável para a parte interessada; e 2) criticidade – a importância da reclamação ou a relação com a parte interessada.

Os autores alertam que no sistema dinâmico da identificação e na definição da importância dos *stakeholders* é necessário levar em conta as diferentes questões subjacentes que podem estar ligadas aos atributos – poder, legitimidade e urgência –, pois estes atributos são variáveis e mutáveis de acordo como o momento, ou melhor, com a percepção da realidade e com o nível de consciência de posse do atributo que as partes interessadas e o gestor possuem no seu relacionamento (MITCHELL et al., 1997).

Considerando que os atributos – poder, legitimidade e urgência – podem contribuir na identificação dos *stakeholders*, mas os gestores podem ou não perceber corretamente o seu campo de maior importância ou influência, é apresentada uma classificação das partes interessadas.

2.4.2.2 Classificação

A combinação da tríade – poder, legitimidade e urgência – com base na posse ou na posse atribuída, de um, dois, ou todos os atributos, leva ao estabelecimento de diferentes tipos de *stakeholders* com níveis de importância ou influência, os quais interferem em uma organização segundo a percepção dos gestores. Desse modo, o estado ou condição de preponderância do *stakeholder* está diretamente ligada ao número de atributos que a intuição do gestor capta com nitidez. Assim senso, a tipologia dos *stakeholders* apresenta as seguintes categorias: latentes, expectantes e definitivos.

Os *stakeholders* latentes estão classificados como de baixa importância ou influência, visto que possuem a posse de um único atributo. Dependendo do atributo que sobressai há ainda uma subcategorização das partes interessadas que podem ser: a) dormentes – quando é o poder que está em evidência e impõe a vontade da parte na

relação com o gestor, mas sem legitimidade ou urgência; ou b) discricionárias – quando as partes interessadas possuem o atributo de legitimidade, mas elas não têm poder de influenciar a empresa/gestor e nenhuma reivindicação urgente, ou seja, os gestores não sofrem pressões por parte do *stakeholder*.

As partes interessadas que são identificadas por conter a posse de dois atributos e despertar a atenção do gestor de maneira moderada são chamadas de expectantes. A fusão de dois atributos faz com o que o nível de atenção dos gestores mude de nível, pois a relação do *stakeholder* com a empresa/gestor passa da condição passiva para ativa, ou melhor, ele está à espera de algo, desse modo o vínculo de negócios entre as partes estará mais forte e a participação ativa será mais contundente. Assim como o tipo identificado anteriormente, os *stakeholders* expectantes também contam com uma subdivisão de três classes de partes interessadas, quais sejam: dominante, dependente e perigosa.

A parte interessada conhecida como dominante é detentora dos atributos poder e legitimidade, por isso a sua interferência em causa própria se torna garantida. Assim, como coalizão dominante, estes *stakeholders* esperam e recebem maior atenção dos gestores para as suas reivindicações.

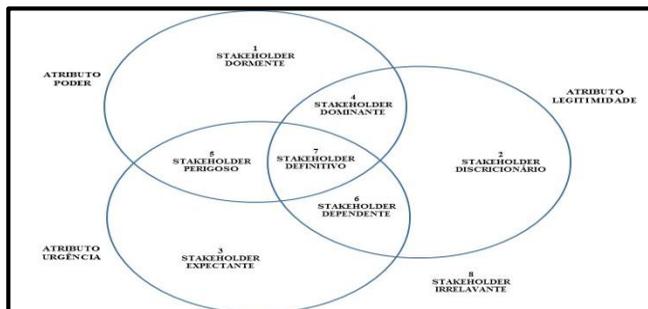
Os atributos legitimidade e urgência determinam as características dos *stakeholders* dependentes, isto é, as partes interessadas possuem reivindicações legítimas e urgentes, porém não têm o poder e dependem de terceiros – outras partes ou da empresa/gestor – para realizar o seu desejo.

A urgência e o poder são os elementos destacam as particularidades dos *stakeholders* nominados como perigosos, visto que a carência da legitimidade pressupõe a utilização de mecanismos coercitivos, como por exemplo, greves, sabotagem de funcionários etc., pela parte interessada para alcançar as suas reivindicações.

Os *stakeholders* definitivos, por definição representam o indivíduo, grupo ou organização que possuem os três atributos – poder, legitimidade e urgência – e estes são percebidos pelo gestores de maneira clara e imediata, razão pela qual atende ou dá prioridade ao seu reclame na disputa com partes interessadas concorrentes (MITCHELL et al., 1997).

A Figura 39 ilustra a classificação dos *stakeholders* de acordo com o número de atributos que a parte interessada tem posse, sendo que aqueles que não possuem nenhum dos atributos não são *stakeholders*.

Figura 39 – Classificação dos *stakeholders* de acordo com o poder, legitimidade e urgência



Fonte: adaptado de Mitchel et al. (1997).

2.5 ESCOLAS DE GOVERNO

2.5.1 O instituto escolas de governo

Na história da administração, a evolução ou a criação dos seus fundamentos, pensamentos e ferramentais, em regra, origina-se de questões de ordem social, econômica e cultural e a influência destes elementos não impacta somente nas ciências, mas também nas artes, nas religiões e no senso comum, os quais, por consequência, refletem-se nas organizações tanto do setor público como do privado.

Pode-se dizer que um exemplo recente resultante dessa dinâmica do ambiente social é a criação do instituto escola de governo, em virtude de ser um acontecimento da época atual oriundo das mudanças decorrentes da relação entre o Estado e a sociedade, sendo que o primeiro ao concebê-lo pretendeu dar início a um processo de formação de um quadro de agentes e gestores públicos aptos a ofertarem uma prestação de serviço de alta qualidade ao povo, razão pela qual foi altamente disseminada nas reformas do Estado mundo afora (SILVA, 2011).

Essa ideia de uma instituição para contribuir na resolução dos assuntos de interesse do Estado tem seus referenciais marcados entre dois momentos históricos de desafios grandes para a sociedade da época, provocados por pela Grande Depressão, conhecida também como Crise de 1929, e o pós-Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos com a Escola Superior de Administração Pública – *The Graduate School of Public Administration (GSPA)*, em 1936, e na França com a Escola Nacional de Administração – *École Nationale D'Administration (ENA)*, que teve o seu processo iniciado também em 1936, porém somente

finalizado com a sua criação efetiva em 1945, ambas voltadas para a formação de uma nova classe de agentes públicos, mais precisamente, servidores de carreira que pudessem vir a ocupar os altos cargos, visando à profissionalização do Estado. Interessante registrar que nos dois casos o foco é direcionado para a formação dos quadros do Poder Executivo.

Com o passar do tempo, além da formação e permanente atualização em busca da profissionalização do quadro de dirigentes do executivo, esse Instituto teve a sua responsabilidade ampliada perante a sociedade, pois tem também a missão de interagir com o ambiente, ou melhor, deve adotar uma postura de criticidade em relação aos acontecimentos sociais, políticos, econômicos e culturais, interpretando-os, questionando-os e refletindo sobre os seus impactos na sociedade (HARVARD, 2015; ZOUAIN, 2003; BERQUIÓ, 1938; SOUZA, 1997; ENA, 2015; GARCIA apud SILVA, 2011; NOGUEIRA, 2003).

Em relação ao fato de as escolas de governo representarem um componente necessário à realização de determinados objetivos do Estado, Pacheco (2002, p. 78) comenta que:

[...] não é possível ignorar que essas instituições fazem parte do aparato do Estado, o que afasta qualquer pretensão de autonomia total em relação ao governo. Também não é desejável que essas instituições funcionem como engrenagens do jogo político-partidário, o que desvirtua a essência de sua finalidade, que não é política e sim de prestação de serviços e de prospecção.

Diante disso, percebe-se que à medida em que a sociedade avança e quer um Estado mais efetivo, o instituto escola de governo representará um componente estratégico na sua estrutura organizacional, como um elemento promotor de transformações internas desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes que sejam capazes de contribuir externamente no processo de decisão sobre as políticas públicas que atendam à sociedade e à manutenção do Estado Democrático de Direito (PINTO; RODRIGUES, 2012).

Por derradeiro, talvez o que tenha contribuído para que este instituto ainda não tenha sido internalizado pelos gestores públicos como um mecanismo de melhoria de toda a máquina pública, seja o fato de o modelo burocrático não ter se consolidado de maneira total na administração pública do país, onde o controle exercido pelo Estado, por intermédio de uma burocracia ainda clientelista e, porque não dizer

patrimonialista, ocasionou um crise de identidade pela falta de uma clientela a ser atendida, comprometendo assim a sua própria missão (ZOUAIN, 2003).

2.5.2 Breve histórico, o surgimento na emenda constitucional e os marcos legais das escolas de governo no Brasil

Assim como nos países da época, o Brasil a partir do final da década de 1930 também iniciou um processo de reestruturação do Estado, visando deixar no passado o modelo patrimonial de administrar, conduzindo o país para a utilização do modelo burocrático, pautado na especialização do quadro de pessoal que ocupariam os cargos por mérito e seguiriam regulamentos e procedimentos respeitando a hierarquia definida na estrutura estatal.

Foi nesse cenário que surgiram as primeiras iniciativas voltadas para a institucionalização das escolas de governo no aparato do Estado brasileiro, com a criação, em 1938, do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, que era o órgão responsável pela implementação do sistema da meritocracia para a seleção e formação dos Técnicos Administrativos (SILVA, 2011).

A criação de escolas de governo se intensificaram ao longo da chamada República Populista, ocorrida entre os anos de 1945 a 1964, inicialmente para tirar o país da crise econômica que atravessava, com os resquícios da crise de 1929, momento em quem estava à frente do governo era Getúlio Vargas, e especialmente após a posse de Juscelino Kubitschek, que causou um verdadeiro choque de gestão no aparelho estatal, com seu Plano de Metas, o qual exigia uma equipe de burocratas com elevado nível de qualificação, para conduzir o Estado ao alcance das metas que eram complexas e ambiciosas em um momento histórico de mudanças pelo qual o Brasil passava (SILVA, 2011; ENA, 2006).

Durante esse período algumas escolas de governo foram as pioneiras: Instituto Rio Branco – IRB (1945), Escola Superior de Guerra – ESG (1949), Escola Nacional de Ciências Estatísticas – ENCE, vinculada ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (1953), Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas, criada em parceria com a Organização das Nações Unidas (1952), Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP (1953), Escola Paulista de Administração Pública – EASP (1954), e a Escola de Administração Pública – EIAP (1964), enquanto outras foram reestruturadas, como as Academias Militares da Força Aérea (Instituto de Tecnologia Aeronáutica – ITA (1951) e do exército (Instituto Militar de Engenharia – IME (1959).

(ENAP, 2006; ITA, 2015; ESG, 2015; IME, 2015; ENSP, 2015; ENCE/IBGE, 2015; EASP/FGV, 2015; EIAP, 2015).

Mesmo no período da Ditadura Militar, ocorrido entre 31 de março de 1964, dia em que foi promovido o golpe militar com o afastamento do então Presidente da República, João Goulart e a posse do General Castelo Branco, até 15 de março de 1985, quando o regime da ditadura chegou ao fim com a posse de José Sarney na condição de Presidente da República, muita coisa não mudou. Nesse momento foi dado início a uma fase de redemocratização do país e reformas administrativas das instituições, como por exemplo, a criação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP), vinculada ao Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), a qual continuou a promover algumas ações para o aperfeiçoamento do corpo técnico do Estado, que resultaram em 1986 na concepção da Escola Nacional de Administração – ENA, como uma de suas diretorias. No entanto, com base nas informações constantes no relatório do Embaixador Sergio Paulo Rouanet, que realizou uma pesquisa DASP, foram identificadas várias fragilidades no modelo, sendo o mais grave a falta de critérios para o servidor ascender aos altos cargos, fator esse que contrariava a razão de ser das escolas de governo (ROUANET, 2005; CARVALHO, 2014).

É importante destacar que até então toda a legislação vigente no país não prescrevia como uma obrigatoriedade a criação das escolas de governo, mas a necessidade de estabelecimento de carreiras públicas e iniciativas rotineiras de formação que pudessem qualificar os novos quadros de dirigentes do Estado e isso sem referencial (GARCIA, 2008).

Esses impasses somente começaram a ser sanados a partir do mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1994- 1998), quando no redesenho sugerido no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado o tema escolas de governo se fez presente, sendo então atribuída ao governo a missão de oferecer a formação e o aperfeiçoamento para os servidores envolvidos no processo da reforma.

Embora fizesse parte do Plano Diretor juntamente com vários outros assuntos, o tema escolas de governo ficou ausente do texto da Proposta de Emenda Constitucional – PEC n. 173-A, entretanto, durante as discussões e votações de bastidores, ou melhor, nas comissões parlamentares para aprovação PEC, o tema veio à tona e, em decorrência do cuidadoso trabalho do Relator e dos Assessores do Congresso Nacional ao revisar a PEC, o tema ressurgiu na forma de mais um dispositivo à ser incluso, motivando a ampliação seu do escopo.

Por conta disso, a proposição em relação à escola de governo ganhou espaço e, como de praxe dos parlamentos brasileiros, o teor do

texto inicial que definia a sua condição institucional gerou várias controvérsias e ajustes até a sua aprovação e promulgação, que deu origem ao atual § 2º do art. 39 da Constituição Federal, restando clara a intenção do Estado em manter as escolas de governo para o aperfeiçoamento e profissionalização das funções públicas (FERNANDES, 2002).

Mesmo que ao logo dos anos tenham sido editadas Leis ou Decretos criando ou definindo as atribuições das escolas de governo, somente com a edição da Emenda Constitucional n. 19 de 4 de junho de 1998, surgiu a obrigatoriedade dos entes dos Estados em todos os seus níveis e poderes incorporarem em suas estruturas escolas de governo, nos termos do §2º do art. 39, *in verbis*:

Art. 39 [...]

§2º A União, Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1998).

Além do dispositivo constitucional, apenas um outro marco legal faz referência às escolas de governo, que é o art. 4º do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, que assim preceitua:

Art. 4º Para fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades. (BRASIL, 2006).

Depreende-se que é de longa data a certeza do Estado quanto à necessidade e a importância da existência das escolas de governo para a

excelência no desenvolvimento dos seus propósitos de governo, entretanto, também é perceptível que esse instituto ainda carece de uma norma específica de caráter geral e que estabeleça a forma de seu funcionamento de maneira ampla, a qual possa vir a ser aplicável não somente às escolas ligadas ao executivo, mas também ao legislativo e ao judiciário, assim como para as escolas existentes no âmbito dos municípios brasileiros.

Caso contrário, corre-se o risco de as escolas de governo permanecerem sob a sombra das influências dos referenciais já ultrapassados das escolas europeias que serviram de modelo na década de 1990, os quais não refletem nem dos seus países e muito menos do Brasil (ENAP, 2006).

2.5.3 Divergências em relação ao Instituto

Como ainda há uma certa escassez de normas e estudos especializados sobre o instituto e sobre as próprias escolas de governo, talvez estes sejam fatores que potencializam o surgimento de dúvidas e polêmicas dentro e fora das instituições públicas, em virtude de sua generalidade e inconsistências em relação à aspectos como: a terminologia, a autonomia e a finalidade, dentre outros, o que dificulta o estabelecimento de uma identidade por parte destas organizações.

Zouain (2003) explica que, mesmo diante da diversidade de escolas de governo existentes no país, um fator que é comum a todas é o desenvolvimento dos mais variados tipos de ações formativas para a grande massa de servidores públicos que compõem o quadro de pessoal do Estado, que, talvez pela influência da criação da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, fazem a sua autoanálise e denominam-se como Escolas de Governo.

Assim, no tocante à terminologia ‘escola de governo’, Pacheco (2000) esclarece que são múltiplos os entendimentos, pois há quem compreenda que a sua origem pode advir do setor público, privado ou até mesmo do terceiro setor, como instituições que podem ter as funções de:

- a) Formação e aperfeiçoamento ou atualização dos colaboradores vinculados aos poderes Legislativo e Executivo em todos os níveis de governo, custeadas total ou parcialmente com recursos financeiros públicos;
- b) Ofertar cursos de graduação e pós-graduação como se fossem universidades, onde os seus egressos teriam como foco a busca por uma ocupação no setor público ou privado; e

- c) Oferecer cursos de especialização mediante a respectiva retribuição financeira para os aspirantes ou aos membros dos quadros políticos, possibilitando o debate ou a sua atualização.

Nessa linha, Zouain (2003) vai além no que diz respeito à missão das escolas de governo, entendendo que no atual contexto a ação de governar não admite mais apenas os elementos de modernização e profissionalização do serviço público, ou seja, para atender ao interesse público, as escolas de governo têm de desempenhar um papel que propicie ao governo lidar com o conceito de público de forma mais intensa, aumentando o alcance da sua capacidade e de seus agentes, visando à interação com o ambiente promovendo a melhoria dos serviços ou exercendo funções transformadoras.

Diante desse cenário, talvez a imprecisão seja resultado dos resíduos de históricos que motivaram a concepção de escolas para atender determinadas necessidades, somados ao seu próprio processo natural de evolução, ou seja, inicialmente eram percebidas como centros de treinamento e estudos, como é a matriz geradora de grande parte das escolas de governo, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP; e, posteriormente, houve aquelas que por sua conta foram ampliando o seu leque de produtos/serviços educacionais que redundaram na sua autorização para atuação em nível acadêmico, como é o caso, por exemplo, da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP, que oferece cursos de graduação e pós-graduação *lato* e *stricto sensu* (COSSON, 2008).

É necessário registrar que atualmente há previsão legal para as escolas de governo tenham *status* de instituições de ensino superior, é o que se depreende da Resolução n. 7 de 8 de setembro de 2011, editada pelo Conselho Nacional de Educação – CNE, que assim dispõe em seu artigo 2º:

Art. 2º As escolas de governo criadas e mantidas pelo Poder Público, precipuamente para a formação e o desenvolvimento de servidores públicos, na forma do art. 39, § 2º, da Constituição Federal de 1988, e do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, poderão oferecer cursos de especialização na modalidade de pós-graduação *lato sensu*, nos termos da Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007, desde que se submetam a processo de credenciamento educacional pelo

Ministério da Educação. (BRASIL, 2011, grifo nosso).

Por fim, outro ponto que pode contribuir com a inexatidão terminológica tem ligação com a oposição oferecida pelas instituições que têm como atividade finalística a formação, como no caso das universidades, ou até mesmo entes profissionais de classe ou associativos, que preferem manter uma certa reserva de mercado, oferecendo cursos de capacitação e treinamento (ZOUAIN, 2003).

No que concerne à autonomia, esta condição parece não guardar correlação com o modelo de escola de governo, pois, via de regra, há a presença negativa da conhecida descontinuidade administrativa, fator esse que dificulta a implementação de um plano de ações de longo prazo, uma vez que dependem das diretrizes a cada nova administração.

Além das mudanças sucessivas da administração, é importante entender que a autonomia das escolas de governo não pode ser representada por atos meramente formais, como edição de uma norma de funcionamento, mas em condições reais, onde os gestores e o quadro técnico possuem competências, e suas ações são direcionadas para a melhoria da gestão pública. Para tanto, não pode existir carência de fonte de recursos, pois podem ocasionar inúmeras dificuldades que perpassam desde a contratação de pessoal até a preservação dos espaços que ocupam (PACHECO, 2000; COSSON, 2008).

Em relação à missão e à finalidade das escolas de governo, frente a um cenário tão heterogêneo e de pontos controversos, Pacheco (2000) questiona: autonomia ou alinhamento às estratégias de governo?; preparação de quadro para a continuidade ou para a mudança?; ênfase em profissionais de carreiras ou apenas em gerentes e líderes?; abordagem acadêmica ou profissionalizante?; atividades exclusivas de formação/capacitação ou combinadas com pesquisa aplicada e difusão?

Todas essas perguntas eventualmente poderiam ter uma única resposta sobre o papel das escolas de governo no contexto contemporâneo, qual seja: “não se trata mais somente de formar quadros, mas de formar pessoas que possam compreender e solucionar os novos desafios do setor público, propiciando aos alunos a possibilidade e as condições para tomarem consciência do importante papel do servidor público.” (AZEVEDO, 2003).

2.5.4 As escolas judiciais brasileiras

Assim como as escolas de governo, as primeiras ideias para a implantação de escolas judiciais surgiram no período pós-guerra. Um marco desta nova perspectiva foi o 1º Congresso Internacional de Magistrados, que ocorreu em Roma em 1958, no qual, ao final das várias discussões, foram apresentados diversos pontos como resultado, dentre eles, a necessidade da criação de centros de preparação de juízes e de pesquisa, em virtude da proposição assumida pelos participantes de que o candidato deveria demonstrar possuir qualidades morais e intelectuais, aliadas aos conhecimentos teóricos e práticos que lhe possibilitasse ocupar a função judicante.

Na época, o Brasil, assim como os países estrangeiros, passava por mudanças em suas conjunturas política e social, situação essa que alcançava, inclusive, o Poder Judiciário, pois havia, dentre outros fatores, uma grande dificuldade para recrutar, selecionar e formar os magistrados brasileiros, em decorrência da fragilidade dos cursos de graduação da área jurídica e da metodologia aplicada pelos seus docentes.

Mesmo tendo sido feita a inserção na Constituição de 1967 de um dispositivo que determinava a realização de concurso público de provas e títulos para o ingresso na carreira da magistratura, as circunstâncias no tocante às escolas permaneciam inalteradas.

Foi somente a partir de um relatório elaborado por membros do Supremo Tribunal Federal, no ano de 1975, que foi apresentada uma descrição detalhada da realidade do Poder Judiciário, visando à sua reforma à época onde se reconheceu a ausência de escolas da magistratura como o *Centre d'Études Judiciaires*, da França, e voltou-se a apontar a baixa qualidade das faculdades de direito no país, razões pelas quais se sugeriu a criação de escolas ou centros de preparação de magistrados e a obrigatoriedade de o candidato para ingressar realmente na carreira passar por um estágio probatório. Ao final ano seguinte, tal posicionamento foi reafirmado durante a realização do Simpósio da Associação de Magistrados Brasileiros, na cidade de Porto Alegre, o qual inspirou nos anos subsequentes o nascimento das primeiras escolas da magistratura do país, no estado de Minas Gerais (1977) e do Rio Grande do Sul (1980).

Com a edição da Emenda Constitucional n. 7, de 13 de abril de 1977 e da Lei Orgânica da Magistratura em 1979, que de maneira semelhante que preceituavam: “[...] podendo a lei exigir dos candidatos prova de habilitação em curso de preparação para a magistratura [...]”, deixou nas suas entrelinhas, ou seja, incitou os Tribunais a obrigatoriedade de cursos oficiais preparatórios para os exames de

seleção. Tal situação oportunizou a proliferação das escolas da magistratura pelo país nas décadas de 80 e 90, inspiradas maciçamente no modelo a *École Nationale de la Magistrature*, subordinada ao Ministério da Justiça da França, na qual o futuro magistrado participa de um curso de formação inicial de 2 anos, antes de ingressar na carreira.

Entretanto, devido à autonomia de cada Estado e das peculiaridades institucionais dos Tribunais, o modelo proposto não se consolidou e as escolas da magistratura subdividiram-se em três concepções:

- 1) Escolas da magistratura dos Tribunais de Justiça;
- 2) Escolas da magistratura das Associações dos Magistrados;
- 3) Escolas da magistratura fundacionais.

A formalização do requisito da necessidade de cursos de oficiais somente foi reconhecida na Constituição de 1988, que determinava a previsão de cursos oficiais de preparação e aperfeiçoamento de magistrados como requisitos para ingresso e promoção na carreira; porém, mais uma vez não estabeleceu quais instituições seriam responsáveis por ofertar os cursos (BRASIL, 2006; MARTINS, 2014; BRASIL, 2015; CALMON ALVES, 2006).

Estas e outras ambiguidades presentes nas escolas judiciais talvez sejam frutos das mesmas incertezas e imprecisões que permeiam as escolas de governo. Targa (2005), após realizar uma pesquisa, indicou que as escolas da magistratura têm os dois enfoques, o primeiro direcionado à formação do aspirante à função de juiz e o segundo centrado na formação continuada do magistrado já empossado.

De maneira semelhante, no tocante ao enfoque, porém com origens diversas Martins (2014) define duas nomenclaturas para as escolas: a) as escolas originadas das associações devem ser nominadas de escolas judiciais ou da magistratura, que visam sanar as deficiências da formação dos candidatos graduados; e b) as escolas integrantes das estruturas dos tribunais, que seriam as escolas judiciárias, focadas na formação do magistrado recém empossado.

Associado a isso, o CNJ, com a edição da Resolução n. 159/2012-CNJ, que estabelece as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores, parece que ampliou a classificação no que concerne à terminologia e à estruturação das escolas na esfera dos tribunais, ou seja, possibilita: a) escolas judiciais ‘puras’ – aquelas destinadas à formação e aperfeiçoamento somente aos magistrados ou servidores; b) as escolas judiciais ‘mistas’ – onde a oferta de formação é

para magistrados e servidores; c) e as escolas da magistratura – vinculadas às associações de classe dos magistrados (BRASIL, 2012).

Pela descrição acima, observa-se que, desde a concepção da ideia até o momento o núcleo das discussões em relação às escolas judiciais, foi o modelo de recrutamento, seleção, formação e aperfeiçoamento dos magistrados e, como a abrangência da Resolução n. 159/2012-CNJ é significativa e recente, parece que o modo de focalizar o assunto escolas judiciais tende a ser outro com o decorrer do tempo, pois a maioria das escolas judiciais vinculadas aos tribunais ainda está se estruturando com recursos físicos e humanos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que uma pesquisa possa ser considerada científica, esta necessariamente deve ser realizada adotando métodos específicos de acordo com a natureza do problema que se pretende investigar, para que ao final possam declarar, com firmeza, a coerência e a validade do saber. E, é a escolha dos procedimentos metodológicos que caracterizam e direcionam a pesquisa rumo ao objetivo que se quer alcançar, mais precisamente, ao saber.

Além disso, é por intermédio dos procedimentos que o leitor recebe as informações de como a pesquisa foi operacionalizada, ou seja, quais foram os métodos e de que maneira o pesquisador fez a sua articulação para atingir o resultado (FACHIN, 2006; FARIAS FILHO, 2015).

Desse modo, neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que balizaram a pesquisa para consecução de seu objetivo, os quais estão delineados em seis tópicos, quais sejam: caracterização da pesquisa; universo e amostra; categorias de análise; técnicas e instrumentos de coleta de dados; técnicas de análise de dados; e limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza, quanto aos fins, como descritiva com a perspectiva temporal do estudo transversal, uma vez que a intenção foi descrever com precisão os elementos administrativos dentro da realidade organizacional da Academia Judicial em um determinado intervalo de tempo. Isso se deu mediante a utilização de procedimentos técnicos, no intuito de conhecer as características da sua estrutura e modelo de gestão, bem como verificar as percepções, expectativas, sugestões e opiniões da população amostra em relação às variáveis e às inter-relações dos elementos que compõem o seu negócio, e ainda examinar quem são os *stakeholders* e suas influências na AJ; para, a partir daí, propor elementos organizacionais que possibilitem torná-la resolutiva diante das suas demandas de formação (HAIR Jr., 2005; ZANELLA, 2006; VERGARA, 2013; GIL, 2010; FARIAS FILHO, 2015).

Em relação à utilização dos resultados, a pesquisa é compreendida como aplicada, visto que é voltada à resolução de questões de mundo real, visando à sua aplicação prática, mesmo que em um caso específico, como é o da Academia Judicial. O método de raciocínio aplicado também poderá ser utilizado por instituições assemelhadas, razão pela qual, será o indutivo, com o intuito de partir das particularidades do diagnóstico

organizacional da Academia Judicial direcionando-as para cenário mais amplo e geral (GIL, 2010; FACHIN, 2006; FARIAS FILHO, 2015).

Por isso, mesmo a Academia Judicial sendo o local em que o pesquisador desempenha a sua atividade profissional, este é um ambiente institucional onde as coisas são reais, ou melhor, onde o objeto da pesquisa ocorre, por isso, a pesquisa pode ser compreendida como sendo de campo (VERGARA, 2013; FARIAS FILHO, 2015).

Quanto à categoria de abordagem das variáveis, a pesquisa tem caráter qualitativo, em virtude de não aplicar elementos estatísticos para interpretar a dinâmica existente entre a observação do mundo real e as subjetividades constatadas pelo pesquisador no ambiente (ZANELLA, 2006; FACHIN, 2006; FARIAS FILHO, 2015). Ou melhor, segundo Cooper (2016, p. 146) “a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social.”.

Desse modo, como o foco da pesquisa qualitativa está direcionado para o entendimento ou para a interpretação, isso possibilita ao pesquisador saber o processo “como” e o significado “por que” as coisas acontecem, o que pode ser obtido por meio de diversas fontes de dados, tais como: pessoas; organizações ou instituições; textos em meios físicos e digitais; cenários e ambiente; objetos, dentre outros (COOPER, 2016).

Daí porque o meio de investigação escolhido como estratégia de pesquisa foi o método de estudo de caso único, visto que foi realizada uma análise da Academia Judicial, no intuito de verificar suas práticas de funcionamento pelo pesquisador, visando à reconstrução do caso para que represente um caso-exemplo (ROESCH, 2013; GIL, 2010; FLICK, 2009; FACHIN, 2006).

Além disso, como ensina Yin (2015, p. 17):

1 – O estudo de caso é uma investigação empírica que:

- Investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidente.

2 – A investigação do estudo de caso:

- enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado

- conta com múltiplas fontes de evidência, como os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado
- beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise dos dados.

Ainda seguindo o entendimento de Yin, outro aspecto importante em relação à escolha do método de estudo de caso, foi a possibilidade de utilização de dados primários e secundários como meios de pesquisa complementares aos demais métodos de coleta de dados, ou seja, foram analisados documentos internos da Academia Judicial, como por exemplo: resoluções, regimento interno, autorizações, credenciamentos, avaliações que caracterizam a pesquisa como documental. Como dados secundários, temos os dados que já foram processados, analisados e publicados, tais como: livros, revistas, teses, dissertações, além daqueles materiais disponíveis na rede mundial de computadores, os quais permitirão uma análise do conjunto de obras acerca do assunto que dão à pesquisa o caráter bibliográfico (YIN, 2015).

Quadro 7 – Caracterização da pesquisa

Quanto aos/à	Tipo de pesquisa	Características (Continua)
Fins	Descritiva	Busca a associação entre as variáveis e descreve a características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2010; ROESCH, 2013; FARIAS FILHO).
	Estudos transversais	Dá ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos; quando os estudos são feitos uma vez e representam apenas um determinado momento (HAIR Jr., 2005; FARIAS FILHO, 2015).
Resultados	Aplicada	Resolve problemas identificados no âmbito das sociedades com vistas a aplicação numa situação específica; Seus resultados são voltados à aplicação prática (GIL 2010 FARIAS FILHO, 2015).
Raciocínio	Indutivo	Encaminha-se para noções gerais, a partir de uma análise de dados particulares; Parte de uma conclusão de um ou mais fatos particulares ou de determinadas provas. A conclusão explica os fatos e os fatos dão suporte à conclusão (FACHIN, 2006; FARIAS FILHO, 2015).
Local de realização	Campo	Parte do local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo; Pode ser um campo institucional (empresas), social (comunidades) ou outros que não sejam um “laboratório” (VERGARA, 2013; FARIAS FILHO, 2015).

Quanto aos/à	Tipo de pesquisa	Características (Conclusão)
Abordagem das variáveis	Qualitativa	Parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador; Preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados; Relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente; (FARIAS FILHO, 2015; ZANELLA, 2006; FACHIN, 2006).
Meio de investigação	Estudo de caso	Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos; Leva em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado; Estudo de caso único refere-se a um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno etc.; Objetiva a descrição exata ou a reconstrução de um caso. (FACHIN, 2006; GIL, 2010; FLICK, 2009).
Meios	Documental	Vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como: assentamento, autorização, comunicação etc.; Diz respeito à material de “primeira mão”, que pode ser tratado analiticamente pelo pesquisador (GIL, 2010; FARIAS FILHO, 2015).
	Bibliográfica	Feita com base em material já publicado; Constituído principalmente de livros, artigos, periódicos e, atualmente, de materiais disponibilizados na internet (GIL, 2010; FARIAS FILHO, 2015).

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo de pesquisa entendido como população, não corresponde ao conjunto dos habitantes de um determinado lugar, mas a certa quantidade de elementos vistos como um todo, como por exemplo, empresas, produtos, pessoas etc. (VERGARA, 2013).

Assim, a escolha da Academia Judicial como universo de pesquisa de campo, ocorreu por dois fatores: as suas características institucionais híbridas, ou melhor, de escola judicial com *status* de instituição de ensino o superior, as quais demonstram certa peculiaridade e intensa complexidade, além de ser o ambiente onde o pesquisador exerceu o cargo de Secretário Executivo e onde atualmente desempenha a função de Assessor Técnico.

Como a amostra, estabelece ligação com o universo, uma vez que esta constitui a parte selecionada daquele, de acordo com um certo critério de representatividade, que pode ser baseado em dados estatísticos – amostra probabilística –, ou em métodos subjetivos do pesquisador –

amostra não probabilística –, como a sua experiência, interesse, conhecimento especializado etc. (HAIR Jr., 2005; VERGARA, 2013). Ou ainda, conforme leciona Fachin (2005, p. 50), a “população estudada ou amostral deve coincidir com a população sobre a qual se deseja obter informações para que todos os dados coletados sejam relevantes para o propósito do estudo.”.

Por conta disso, os critérios da amostra não probabilística foram definidos como sendo por acessibilidade, devido à facilidade de acesso a eles, e por tipicidade, pois o pesquisador tem a possibilidade de escolher elementos representativos da população, face ao conhecimento que possui em relação a ela (VERGARA, 2013).

Desse modo, como estratégia de seleção da amostra, o pesquisador adotou o entendimento de Mintzberg (1995) dos 5 (cinco) os componentes da organização, comparando-os ao organograma da Academia Judicial, afim identificar as características pessoais dos sujeitos da pesquisa, quais sejam:

- a) Núcleo operacional/técnico ou essência operacional: a quem compete gerar os resultados, ou seja, as saídas dos produtos e serviços da organização;
- b) Tecnoestrutura, pessoal de suporte técnico: possui a função de auxiliar a organização a mudar e adaptar-se às condições ambientais, colhendo informações do ambiente em busca algo a ser solucionado, de oportunidades e de novas tecnologias;
- c) Assessoria de apoio, suporte administrativo ou *staff* de suporte: responde pelo implemento de os todos elementos físicos e humanos necessários para o funcionamento adequado da organização;
- d) Linha intermediária ou administração média: possui a competência para a implementação e a coordenação de ações no nível departamental; e
- e) Cúpula estratégica, alta administração ou ápice estratégico: detém o poder de direção para estabelecer as políticas, estratégias e metas da organização, bem como a sua estrutura.

Assim, em relação aos sujeitos da pesquisa, a amostra foi delimitada e constituída: pelos servidores efetivos e com cargo comissionado que atuam nas ações cotidianas como núcleo técnico; pelos os Chefes de Seção e Secretarias que dão o suporte administrativo; pelos o Assessores AJ que desempenham atividades de suporte técnico; pelos Chefes de Divisão que integram a administração média; e, por fim, pelos

Diretores (Executivo e de Assuntos Acadêmicos e Pedagógicos) e pelo Secretário-Executivo, além daqueles que ocuparam estes cargos de direção nos últimos 8 (oito) anos, ou melhor, logo após o credenciamento da Academia Judicial junto ao CEE/SC, momento em que sua condição institucional passou a ser híbrida como EJM e IES.

Quadro 8 – Universo e critérios de amostragem

Quanto ao/à	Tipo de pesquisa	Características
Universo	-	O pesquisador seleciona um conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudo (VERGARA, 2013).
Critérios de amostragem	Não probabilística	O pesquisador usa métodos subjetivos para selecionar os elementos da amostra (HAIR Jr. 2005).
	Por acessibilidade	O pesquisador seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2013).
	Por tipicidade	O pesquisador seleciona elementos que considera representativos da população-alvo (VERGARA, 2013).

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

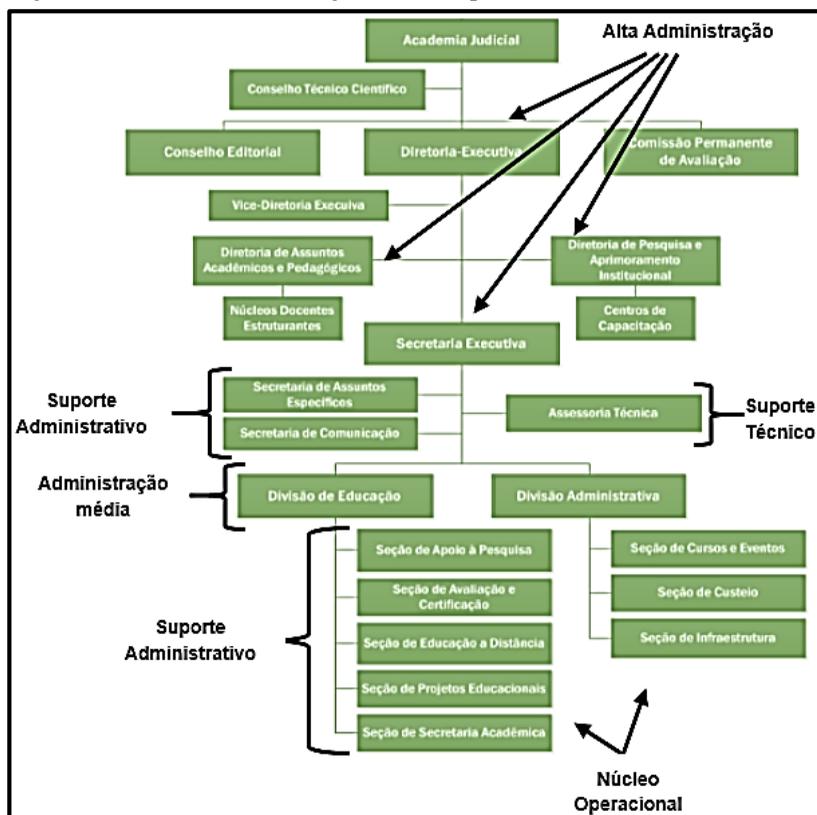
Na visão do pesquisador, tais pessoas representam o melhor extrato dos sujeitos para a pesquisa, em virtude funções e/ou cargos que ocupam, das atribuições que exercem, além do conhecimento e experiência que possuem em relação à Academia Judicial, vez que os órgãos colegiados possuem competências e meios de atuação específicos e esporádicos. O Quadro 9 representa o total da amostra da pesquisa, a qual foi dividida em dois grupos. O primeiro constituído pelos sujeitos que responderiam ao questionário correspondente ao núcleo técnico, suporte administrativo, suporte técnico e administração média e, o segundo pelos entrevistados que integram a alta administração.

Quadro 9 – Total de componentes da amostra de pesquisa

Componentes da Organização	Nº de indivíduos	Instrumento de coleta de dados aplicado
Núcleo técnico	26	Questionário
Suporte administrativo	10	
Suporte técnico	04	
Administração média	02	
Alta Administração atual	04	Entrevista
Alta Administração (2008 a 2016)	10	
Total	56	

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Figura 40 – Critério de amostragem *versus* representantes da Academia Judicial



Fonte: adaptado de TJSC (2016).

Esse conjunto de características possibilitou ao pesquisador realizar um estudo pormenorizado acerca de um assunto contemporâneo na esfera do Poder Judiciário, fator este que amplia o conhecimento sobre o assunto investigado.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para que a análise do conteúdo da pesquisa possa ser realizada, é preciso formular categorias, as quais subsidiam a base do estudo. Essa categorização usualmente representa uma noção abrangente dos elementos ou aspectos com características que pertencem à maioria ou a todos aqueles que se relacionam entre si (KLEIN, 2015).

Bardin (apud KLEIN, 2015, p. 82) orienta que as categorias precisam ser:

- Homogêneas: não misturar conceitos dentro de cada categoria;
- Exaustivas: devem incluir nelas a totalidade do conteúdo;
- Adequadas ou pertinentes: devem estar adequadas ao tema/objetivo do estudo;
- Exclusivas: um mesmo elemento do texto não deve ser classificado aleatoriamente em duas ou mais categorias diferente; e
- Objetiva: pessoas diferentes devem chegar às mesmas categorias.

Nesse sentido, as categorias de análise da pesquisa, que foram formuladas a partir da revisão da literatura, possibilitaram também estabelecer a harmonia com os objetivos propostos. Ao longo da descrição do referencial teórico, as categorias foram identificadas, examinadas e detalhadas, as quais estão representadas na Figura 41.

Figura 41 – Categorias de análise



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

As categorias de análise indicadas contribuiriam para que a coleta e a análise dos dados ocorressem de maneira adequada aos propósitos da pesquisa e, por esse motivo, apresentaram-se como satisfatórias.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DADOS

Para alcançar novos conhecimentos científicos, os pesquisadores utilizam determinadas dimensões de medidas para coletar dados. O estudo de caso, em especial, requer múltiplos meios para arrecadar as informações e dar credibilidade aos resultados, tais como a observação, os documentos e as entrevista e/ou questionários, os quais visam descrever ou explicar com a profundidade necessária dos atos ou eventos do mundo real que são de interesse científico (HAIR Jr., 2005; GIL, 2009).

Com base nessa premissa, conforme delineado na caracterização da pesquisa, na coleta de dados serão utilizados os métodos e técnicas de acordo com o problema proposto e seus objetivos. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, onde a estratégia de investigação selecionada foi o estudo de caso, isso requer o uso de múltiplas técnicas de coletas de dados, haja vista que as informações se encontram em diferentes lugares, ou seja, na cabeça das pessoas, em documentos (internos ou externos), na literatura e na percepção do ambiente segundo o olhar do pesquisador.

Na definição dos instrumentos, técnicas de coleta e análise de dados foram considerados os objetivos específicos propostos e de acordo com os sujeitos da pesquisa, conforme se observa no Quadro 10.

Desse modo, foram coletados dados de fontes primárias e secundárias.

Quadro 10 – Técnicas e procedimentos para coleta de dados

Objetivos específicos	Técnica / Procedimentos de coleta de dados	Instrumentos	População (Continua)
Citar as tendências contemporâneas de estruturas organizacionais e modelos de gestão;	Pesquisa bibliográfica	Livros, revistas, artigos científicos, internet.	-
Descrever a percepção das variáveis e as inter-relações entre os elementos da estrutura organizacional e do modelo de gestão que compõem o negócio da Academia Judicial;	Observação participativa Pesquisa documental	Entrevista semiestruturada; questionário; e análise de resoluções e leis, dentre outros documentos.	Dirigentes e ex-dirigentes; gestores e ex-gestores; servidores da Academia Judicial.

Objetivos específicos	Técnica / Procedimentos de coleta de dados	Instrumentos	População (Conclusão)
Relacionar quem são os stakeholders e as suas influências – poder e interesse – na Academia Judicial;	Observação participativa Pesquisa documental	Entrevista semiestruturada; questionário; e análise de resoluções, regimento interno, leis, dentre outros documentos.	Dirigentes e ex-dirigentes; gestores e ex-gestores; servidores da Academia Judicial.
Propor atributos para uma estrutura organizacional e diretrizes para um modelo de gestão que possibilitem à Academia Judicial atender às demandas de formação de modo resoluto;	Pesquisa bibliográfica Observação participativa Pesquisa documental	Livros, revistas, artigos científicos, internet. Entrevista semiestruturada; questionário; e análise de resoluções, regimento interno, leis, dentre outros documentos. Materiais reelaborados pelo pesquisador.	-

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

3.4.1 Trajetória da pesquisa

No que tange ao processo de coleta dos dados das fontes primárias e secundárias, esse foi dividido em três fases, quais sejam: 1) pesquisa bibliográfica e documental; 2) elaboração e aplicação do questionário e das entrevistas; 3) observação participante.

3.4.1.1 Leituras e fichamentos

No que diz respeito à primeira fase da pesquisa, ela se deu a partir da leitura e fichamento dos materiais bibliográficos – livros, artigos, teses e dissertações em mídias físicas ou eletrônicas –, os quais serviram para a elaboração do referencial teórico e para nortear continuidade da investigação, ou seja, que permitiram o exame de assuntos sobre a organização e as estruturas organizacionais, seus conceitos, componentes básicos, finalidades e processo de análise e estruturação em relação aos aspectos estruturais e contextuais, bem como as suas disfunções e a departamentalização. Esse procedimento ainda proporcionou a busca de informações sobre o instituto escolas de governo, traçando um breve histórico de onde, como e por que surgiram, até chegar nas escolas judiciais e, conseqüentemente, na Academia Judicial.

Aliado à pesquisa bibliográfica, o procedimento de pesquisa documental também guiou a coleta dos dados secundários, pois, segundo Gil (2010, p. 121), “a consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso.”.

Assim, seguindo a ordem dos objetivos propostos, foram consultados diversos documentos oficiais internos e externos à Academia Judicial, tais como: leis, resoluções, regimento interno, mapas estratégicos, planos tático e de desenvolvimento institucional, entre outros. A consulta foi realizada por intermédio de impressos institucionais e da rede mundial de computadores, sendo que alguns documentos estavam disponíveis somente em ambiente restrito. Nessa fase, procurou-se obter informações sobre a história, a estrutura e o modelo organizacional da Academia Judicial, bem como as partes que têm interesse e que impactam ou sofrem o impacto de suas ações, em relação às demandas de formação. Na sequência, iniciou-se o processo de elaboração dos instrumentos de coletas de dados – questionário e roteiro de entrevista.

3.4.1.2 Elaboração dos instrumentos de coleta de dados

Partindo do referencial de Fachin (2015), de que o questionário é constituído de um conjunto de perguntas, as quais se tornam objeto de exame ou apreciação de um determinado número de pessoas, visando à obtenção de dados, a sua construção para esta pesquisa foi desenvolvida, com vistas à busca de interpretação e de significados da realidade investigada, por meio da impressão ou intuição dos respondentes em relação ao valor de cada elemento que integra a estrutura organizacional da Academia Judicial.

Assim sendo, foi elaborado um questionário eletrônico (na plataforma *on-line* do *Google Drive* – Formulários (Apêndice B), no qual foram definidas 65 (sessenta e cinco) questões, divididas da seguinte maneira:

- a) Seção 1 – Perfil do respondente – composto por 6 (seis) questões fechadas, por meio de lista suspensa, por meio das quais se buscou classificar os respondentes de acordo com o tempo de serviço no Poder Judiciário, cargo, nível hierárquico e tempo de atuação na AJ, área de formação e titulação;
- b) Seção 2 – Aspectos Estruturais – neste bloco foram elaboradas 30 (trinta) questões, divididas em 6 (seis) sub-blocos de assertivas com conotações positivas e negativas escalares do

tipo Likert, de respostas obrigatórias, com a finalidade de conhecer a posição dos respondentes em relação às variáveis e as inter-relações dos elementos formalização, especialização, hierarquia, centralização e descentralização, profissionalismo e taxa de pessoal que compõe a estrutura da Academia Judicial, sendo possibilitado ao respondente, ao final de cada sub-bloco realizar, facultativamente, 1(um) comentário sobre o respectivo elemento. E, para finalizar a seção, foi feita 1 (uma) pergunta aberta e facultativa, solicitando a opinião e a indicação dos respondentes a respeito de qual elemento deveria ser modificado no curto prazo (- de 1 ano).

- c) Seção 3 – Aspectos Contextuais – este conjunto de 25(vinte e cinco) questões seguiu o mesmo padrão da seção anterior, todavia, para examinar os seguintes elementos: tamanho, tecnologia organizacional, ambiente, metas e estratégias, e cultura.
- d) Seção 4 – Modelo de Gestão – o bloco foi composto por 2 (duas) perguntas de múltiplas escolha, onde foi solicitado que, dentre as 25 (vinte e cinco) características/ou condições que estão presente nos mais diferentes tipos de modelos de gestão apresentados no referencial teórico da pesquisa, fossem indicadas 5 (cinco) que são evidentes no atual modelo e 5 (cinco) que devem fazer parte do modelo de gestão da Academia Judicial com o objetivo de buscar identificar e traçar um paralelo com os modelos de gestão. Ao final, foi oportunizado ao respondente comentar as suas indicações.
- e) Seção 5 – *Stakeholders* – composto por 2 (duas) questões com caixas de seleção para que os respondentes, segundo os seus conhecimentos, pudessem escolher na listagem composta por 15 (quinze) pessoas ou grupos, os 3 (três) principais *stakeholders*, bem como a sua interferência nos elementos organizacionais da AJ, como meio complementar de investigação de identificação dos *stakeholder* e suas influências em relação ao processo de formação desenvolvido pela Academia Judicial.
- f) Seção 6 – Contexto geral – composta por uma única questão aberta e não obrigatória, como forma de dar maior liberdade para que os respondentes expressassem o seu ponto de vista acerca do que deveria se mudado, adaptado ou reestruturado na atual AJ, para que a Instituição possa ser mais efetiva em suas ações.

Cumpra esclarecer que a escolha da escala tipo Likert se deu em virtude de possibilitar a mensuração da impressão dos respondentes em relação ao objeto de pesquisa, uma vez que cada pergunta recebe uma classificação de afirmação favorável ou desfavorável, a qual dá liberdade à reflexão, bem como a definição do seu grau de favorecimento, permitindo assim medir a posição global do respondente (COOPER, 2016)

Além disso, “as escalas de Likert provavelmente são mais confiáveis e fornecem um volume maior de dados que muitas outras escalas”, segundo Cooper (2016, p. 280).

No tocante à entrevista, o pesquisador elaborou o roteiro (Apêndice D) com 15 (quinze) perguntas abertas e 2 (duas) com caixas de seleção para indicação de características e/ou condições do modelo de gestão da Academia Judicial. A entrevista, mesmo sendo uma técnica básica de coleta de dados, seguiu os parâmetros do questionário.

Na entrevista, nas palavras de Gil (2008, p. 109) “o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que lhe interessam à investigação”, e, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o pesquisador teve que ter cautela na condução da sua elaboração, uma vez que foi uma entrevista estruturada, pois se utilizou um roteiro de perguntas predefinidas, as quais foram feitas sempre da mesma maneira para cada respondente, devido ao número reduzido de pessoas entrevistadas e da proximidade entre o entrevistador e o entrevistado (GIL, 2010; COOPER, 2015; KLEIN, 2015).

3.4.1.3 Estratégia de coleta de dados (questionário)

Visando alcançar o maior número de dados possível dentre os sujeitos indicados e na busca de obter as informações mais precisas sobre dos Respondentes (R) do questionário, o pesquisador adotou como estratégia de pesquisa 3 (três) passos, quais sejam:

3.4.1.3.1 1º Pré-teste

Antes da aplicação efetiva dos instrumentos de coleta de dados, o pesquisador realizou um pré-teste com 4 (quatro) servidores que atuaram nos últimos anos na Academia nos níveis hierárquicos estabelecidos como critérios para seleção dos os sujeitos da pesquisa.

Foi feito um contato informal inicialmente e, na seqüência, os servidores que receberam por e-mail (Apêndice C) as informações

relativas aos objetivos da pesquisa e um panorama geral sobre os instrumentos e os respectivos conceitos dos elementos organizacionais a serem observados em relação à Academia Judicial. Aliado a isso, foi solicitado aos Respondentes do pré-teste que registrassem o tempo dispendido para o preenchimento do formulário, bem como que apresentassem os pontos duvidosos acerca da redação ou do conteúdo, como forma de aperfeiçoar os instrumentos construídos. Ao final do pré-teste, foram produzidos os ajustes indicados pelos Respondentes.

3.4.1.3.2 2º Autorização e sensibilização para aplicação dos instrumentos

Mesmo sendo o local onde o pesquisador desempenha a sua atividade laboral, foi apresentado requerimento (Apêndice A) ao Diretor-Executivo da Academia Judicial para aplicação dos instrumentos de pesquisa, no qual se explicou a problematização, os objetivos e o modo como seriam obtidas as informações – sensibilização e questionário – no âmbito da Academia Judicial.

Cumprir frisar que o pedido de autorização para fazer uma sensibilização prévia ao preenchimento do questionário teve o foco de atrair a atenção dos Respondentes para o tema, de modo a suscitar o interesse e provocar a reflexão para que eles deixassem transparecer o mundo real no tocante à estrutura organizacional da Academia Judicial durante o repasse das suas informações ao responderem as perguntas.

3.4.1.3.3 3º Sensibilização

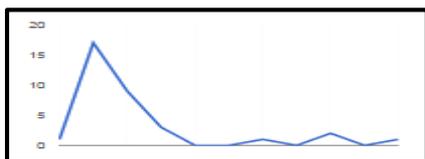
O processo de sensibilização ocorreu em três momentos específicos, o primeiro, quando o pesquisador realizou encontros pontuais dentro das unidades da Academia Judicial convidando os Respondentes a participarem da pesquisa, instante em que se socializou uma síntese do trabalho científico, para que os Respondentes tivessem conhecimento acerca do seu propósito. No segundo momento, a ação para estimular a participação dos Respondentes foi a remessa de um e-mail a cada um dos respondentes com um novo convite (Apêndice D) e, por fim, no terceiro momento, foi utilizado de um vídeo de 1 min. e 15 seg. anexo ao questionário eletrônico, por meio do qual o pesquisador reafirma a pretensão da pesquisa, repassa algumas orientações aos respondentes, esclarece que a participação é anônima e voluntária, além de reiterar a importância do tema para o campo do conhecimento e para a Academia Judicial.

3.4.1.3.4 Aplicação dos instrumentos de coleta de dados

Conforme delineado, a aplicação dos instrumentos de coleta de dados se deu de duas formas, isto é, por intermédio de questionário e entrevista estruturada.

No que diz respeito à aplicação do questionário, esta ocorreu por meio eletrônico, ou seja, o pesquisador encaminhou um e-mail indicando o *link* no qual estaria disponível o instrumento para a coleta dos dados, além de informar período (5/7/2016 à 8/7/2016) para as manifestações. O pesquisador realizou o acompanhamento do envio das respostas – Gráfico 1 – e, considerando que a aplicação coincidiu com o período de férias de julho dos respondentes, houve a necessidade de prorrogar o prazo para participação até 15/7/2016, com isso, logrou-se êxito na obtenção de 34 (trinta e quatro) instrumentos respondidos, dos 42 (quarenta e dois) enviados.

Gráfico 1 – Número de respostas diárias



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Já em relação às entrevistas, o pesquisador conseguiu agendar 7 (sete), das 10 (dez) possíveis, uma vez que 4 dos entrevistados ocuparam 1 ou mais cargos da alta administração da AJ ao longo do tempo. Assim, foi solicitado ao entrevistado que indicasse o melhor local, dia e horário para a realização da entrevista.

As entrevistas, em sua maioria, foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados. Antes de iniciar a entrevista, o pesquisador explicou o objetivo da pesquisa e prestou informações de acordo com o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C), de que os dados adquiridos seriam analisados e processados em conjunto com outras informações. Na sequência o entrevistador pediu permissão para gravar as declarações.

Assim, o pesquisador, seguindo o roteiro de entrevista elaborado (Apêndice D) com os critérios mencionados, partiu de questões abertas mais específicas aplicadas aos entrevistados (alta administração) e, ao longo do desenvolvimento do diálogo, buscou deixá-los confortáveis para que apresentassem os seus pensamentos livremente com a intenção de: a)

conhecer a forma como se deu a concepção da Academia Judicial; b) descrever os eventuais problemas observados pela alta cúpula em relação aos aspectos estruturais e contextuais e ao modelo de gestão; e c) abordar o tema da atuação e a influência dos *stakeholders*.

No que tange à terceira fase, o pesquisador, assumindo o papel de observador participante natural, isto é, atuando diretamente do cotidiano da Academia Judicial, buscou captar, com base no empirismo, fatos e informações do contexto real, registrando-os como dados a serem analisados na pesquisa (ZANELLA, 2006; GIL, 2010; ROESCH, 2013; FACHIN, 2015).

Finalizada a etapa de coleta de dados, o pesquisador concentrou sua atenção para a fase de análise e interpretação dos dados de maneira mais apurada, uma vez que o meio de investigação do tipo estudo de caso apresenta-se simultaneamente com a coleta, ou melhor, desde a primeira leitura de um documento, observação ou entrevista (GIL, 2010).

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Em relação aos procedimentos que são adotados para proceder um estudo pormenorizado das informações obtidas nos estudos de caso, Gil (2009) comenta que, mesmo na presença de uma quantidade significativa de pesquisas que utilizaram esse meio de investigação, há uma carência de métodos e técnicas específicas em relação ao modo como fazer a análise dos dados coletados, por conta disso, ele sugere que nos estudos de caso se conte com estratégias tanto de pesquisas qualitativas, como quantitativas.

Desse modo, diante do caráter qualitativo da pesquisa e do meio de investigação escolhido, tendo sido os dados coletados por diferentes vias – documentos, questionário, entrevista e observação participativa – que deram origem, em regra, a materiais no formato de texto, a técnica selecionada foi a de análise de conteúdo, uma vez que a referida técnica tem a finalidade de “identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2008; KLEIN, 2015).

Outro aspecto que levou à preferência pela análise de conteúdo, foi a possibilidade do uso de técnicas para estatísticas que criam indicadores quantitativos e que favorecem a compreensão, a interpretação e a explicação das mensagens resultantes do processo de comunicação entre os sujeitos da pesquisa e o pesquisador, de maneira sistemática e objetiva; subsidiando o reconhecimento das suas atenções, intenções, atitudes, interesses, crenças, valores etc. (GIL, 2009).

Além disso, o método “protege contra a percepção seletiva do conteúdo, garante a aplicação rigorosa de critérios de confiabilidade e validade e é ajustável à informatização” (ROECH, 2013; COOPER, 2015).

Assim sendo, o pesquisador, considerando que o quantitativo de informações resultantes da coleta foi significativo, apoiou a análise de conteúdo também em ferramentas tecnológicas que possibilitassem a sua melhor compreensão, interpretação, comparação e/ou a transformação dos dados em formas estatísticas, gráficas ou semânticas. Desse modo, o tratamento dos dados contou com o apoio complementar dos recursos dos *softwares* Microsoft Office Excel⁵ e o ATLAS.ti⁶, no intuito de o pesquisador aperfeiçoar a análise dos dados.

Posto isso, como o questionário foi formatado baseando-se na escala Likert, ao usar a planilha eletrônica o pesquisador teve que estabelecer parâmetros numéricos para obter valores em relação às respostas dadas pelos respondentes, conforme ilustrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Pontuação das respostas do questionário

Frase	Pontuação	Valor (Máx./Min.)
Concordo	2	100
Concordo parcialmente	1	75
Indiferente	0	50
Discordo parcialmente	-1	25
Discordo	-2	0

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

⁵ Microsoft Office Excel é um editor de planilhas produzido pela Microsoft para computadores que utilizam o sistema operacional Microsoft Windows, além de computadores Macintosh, da Apple Inc., e dispositivos móveis que rodam com os sistemas Windows Phone, Android ou o iOS. Seus recursos incluem uma interface intuitiva e capacitadas ferramentas de cálculo e de construção de gráficos que, juntamente com marketing agressivo, tornaram o Excel um dos mais populares aplicativos de computador até hoje. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Excel>. Acesso em: 15 set. 2016.

⁶ Segundo Flick (2009, p. 325), Muhr desenvolveu o ATLAS.ti em um projeto de pesquisa da *Technical University of Berlin*. O software baseia-se na abordagem da teoria fundamentada e da codificação teórica segundo Strauss (1987).

É importante esclarecer que esta forma de pontuação possibilitou ao pesquisador apenas obter valores em relação às perguntas com resultados médios muito próximos dos intervalos entre (-1 e +1), conforme pode ser verificado no Apêndice G desta dissertação. Desse modo, diante das médias encontradas, o pesquisador, seguindo uma sugestão de um colega mestrando em matemática pela UFSC e que estava lhe auxiliando com esta tarefa, julgou interessante a proposta de criação de um algoritmo que possibilitasse uma nova parametrização dos dados.

Partindo daí a solução encontrada foi ponderar as notas dos respondentes por meio de um peso dado ao tempo de serviço no TJSC e ao tempo de atuação na AJ, com um fator de correção, somado ao valor médio (50), para equalizar os resultados entre (100) máximo e (0) mínimo, visando reduzir eventuais induções ou tendências e aproximando as respostas dos participantes ao mundo real da AJ, conforme o raciocínio matemático apresentado no Quadro 12.

Este modelo possibilitou o surgimento de resultados que contribuíram para o pesquisador analisar melhor a percepção dos respondentes em relação à cada elemento organizacional da AJ, bem como as suas inter-relações, como pode ser verificado no Apêndice H deste estudo.

Por outro lado, a partir das transcrições das entrevistas e com o auxílio complementar da versão demo do ATLAS.ti os elementos organizacionais estabelecidos na categoria de análise formulada foram examinados a cada frase ou parágrafo do conjunto textual resultante dos instrumentos de coleta de dados, possibilitando a criação de 84 (oitenta e quatro) codificações semânticas de acordo com as diferentes interpretações dos comentários e declarações dos respondentes (R) e entrevistados (D/G), conforme descrito no Apêndice I deste estudo, as quais em conjunto com os valores do questionário contribuíram para a construção de desenhos semânticos, conforme exemplo mostrado Figura 42, no intuito de compreender o comportamento dos aspectos estruturais e contextuais, bem como do seu modelo de gestão e os reflexos das influências dos *stakeholders* no cotidiano da AJ.

Quadro 12 – Componentes da fórmula matemática aplicada nas respostas do questionário

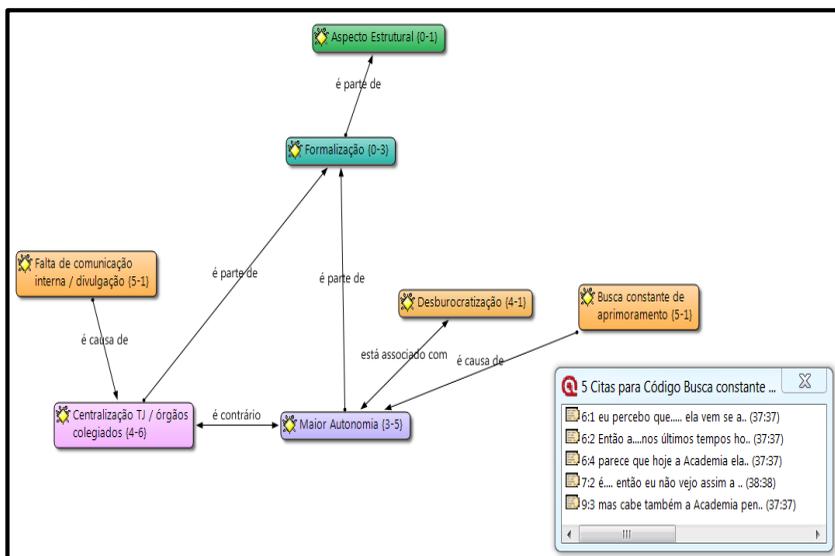
Pontuação dos componentes e valores máximos/mínimos das respostas do questionário		
Frase	Pontuação	Valor (Máx./Min.)
Concordo	2	100
Concordo parcialmente	1	75
Indiferente	0	50
Discordo parcialmente	-1	25
Discordo	-2	0
Elementos do Modelo		
Elementos do Modelo	Pontuação	
Tempo de Judiciário	-0,1	
Tempo de AJ	-0,1	
Fator de correção	6,4	
Valor médio	50	
Fórmula		
$\text{Nota} = (\text{Resposta X} (1 + \text{Tempo Jud}^{-0,1}) + \text{Resposta X} (1 + \text{Tempo Aj}^{-0,1})) \times 6,4 + 50$		
Máximo = 99,87		
Mínimo = 0,13		

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A Figura 42 ilustra o aspecto organizacional e o respectivo elemento com as suas respectivas codificações geradas, acompanhadas das citações apresentados pelos respondentes ou entrevistados, as quais dão fundamento para indicar ser causa, parte, estar associada, ou ainda, contrariedade entre si, constatações estas que podem representar um indicador de potencialidade, neutralidade ou fragilidade do elemento analisado, de acordo com a interpretação do pesquisador.

Já a análise da percepção quanto ao modelo de gestão da AJ foi realizada a partir do simples cruzamento das informações contidas no Quadro 13, com as respostas obtidas por intermédio dos instrumentos de coleta de dados.

Figura 42 – Exemplo de análise de conteúdo com o apoio do ATLAS.ti



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Quadro 13 – Referencial de possíveis características e/ou condições dos modelos de gestão tradicional, contemporâneo e público presentes na AJ

Aspectos do Modelo de Gestão (Continua)		
Os elementos planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar a execução das tarefas se destacam no modelo de gestão da AJ	Teoria clássica (tarefa)	Modelo de gestão tradicional
O modelo de gestão da AJ contempla aspectos que respeitam rotinas e procedimentos padronizados, a legalidade, a hierarquia das autoridades, a impessoalidade e a meritocracia.	Burocracia (estrutura)	
O modelo de gestão da AJ tem o foco direcionado para os objetivos, resultados, aspectos práticos e flexibilidade dos elementos (planejar, organizar, liderar e controlar)	Neoclássica (estrutura)	
O modelo de gestão da AJ prioriza as relações humanas, a liderança e a motivação visando alcançar maior produtividade.	Abordagem humanista (pessoas)	
A utilização de sistemas de informação para o processamento e a disseminação de dados, além de métodos matemáticos e estatísticos, caracterizam o modelo de gestão da AJ.	Abordagem quantitativa	

Aspectos do Modelo de Gestão (Conclusão)		
O modelo de gestão da AJ favorece a manutenção constante de dados atualizados sobre o ambiente, como forma de garantir a oferta de produtos e/ou serviços que atendam às suas necessidades e o seu crescimento.	Teoria dos sistemas	Modelo de gestão tradicional
De acordo com as variáveis que o ambiente oferece o modelo de gestão da AJ se ajusta.	Teoria da contingência	
O modelo de gestão da AJ contempla em seus pilares elementos como: liderança baseada no “saber fazer”; diálogo; trabalho em equipe, criação e acúmulo de conhecimento, cooperação e autoavaliação.	Sociocultural (japonês)	Modelos de gestão contemporâneos
O modelo de gestão da AJ apresenta a flexibilidade, a credibilidade, a criação de valor para o TJ e o bem-estar dos seus colaboradores como características essenciais na realização do seu negócio.	Sociocultural (chinês)	
A visão excessivamente direcionada para ambiente interno do TJ e da própria AJ evidenciam as particularidades do modelo de gestão da AJ.	Sociocultural (Russo)	
O modelo da AJ contempla o monitoramento contínuo do seu desempenho e reconhece as parcerias de longo prazo.	Sociocultural (Alemão)	
No modelo de gestão da AJ o foco no resultado se sobressai em relação à forma como ela está sendo gerenciada para garantir o objetivo pretendido.	Sociocultural (Anglo-saxão puro)	
O modelo de gestão da AJ contempla o foco no resultado, na flexibilidade e na rapidez na tomada de decisão como práticas básicas para os seus gestores.	Sociocultural (Anglo-saxão americano)	
O modelo de gestão da AJ apoia-se em instrumentos como o Planejamento Estratégico do TJ e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da própria AJ.	Uso ou Função	
A ideia de totalidade, não de simples junção das unidades para a execução do seu negócio, caracteriza o modelo de gestão da AJ.	Holístico	
O modelo de gestão da AJ incorpora tecnologias para tratar as informações, automatizar procedimentos e auxiliar na comunicação em tempo, possibilitando a modificação instantânea dos seus processos de negócio.	Virtual	
O modelo de gestão da AJ foca na troca de interesses “clientelismo”	Patrimonial	
Com foco no cliente e nos resultados, o modelo de gestão da AJ se apresenta como flexível e privilegia a delegação de poder e autoridade por toda sua estrutura.	Gerencial	

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Por derradeiro, devido à impossibilidade de definir as etapas do processo de análise de dados, Gil (2009) indica autores como Miles e Huberman, os quais oferecem um modelo constituído de três etapas, quais sejam: a) redução – que consiste na realização da seleção, focalização, simplificação, abstração e transformação dos dados, visando resumir o volume de informações ao essencial; b) exibição – está balizada na organização dos dados de maneira a proporcionar a sua análise de acordo com a classificação estabelecida, verificando semelhanças e diferenças; c) conclusão e verificação – momento em que o pesquisador busca aquilo que o dado quer dizer, ou seja, o seu sentido, aceção, significado e, ainda, se este é confiável e dotado de compreensão alternativa. Tais etapas serão apresentadas no capítulo a seguir.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dentre os métodos de pesquisa, os estudos de caso revelam-se importantes para aqueles que fazem pesquisas sobre o funcionamento de organizações, contudo, quando comparados a outros meios de investigação, os estudos de caso também apresentam limitações (GIL, 2009).

Na presente pesquisa, por se tratar de um estudo de caso único, onde os instrumentos de coleta de dados foram aplicados em um único ambiente, pois os dados obtidos e sua análise descrevem características inerentes à Academia Judicial, o seu alcance resta parcialmente prejudicado, visto que não favorece a generalização, para as demais escolas judiciais de governo.

Outro ponto de limitação diz respeito ao aspecto temporal para obtenção dos dados, visto que estes necessariamente correspondem aos fatores da vida profissional e pessoal de cada indivíduo naquele determinado instante e, dependendo da intensidade (positiva ou negativa), isso pode influenciar e/ou determinar o valor das respostas manifestadas, sendo que a mesma pergunta pode receber outra carga valorativa uma hora, dias ou até semanas depois, devido à complexidade da subjetividade humana.

Por isso, é importante frisar que a pesquisa torna evidente a percepção de um grupo, determinando o grupo segundo o julgamento pessoal do pesquisador em um dado momento histórico, ou melhor, ao retroagir no tempo até 2008, período em que a Academia recém havia sido credenciada para ofertar cursos de pós-graduação pelo CEE/SC e passou a ter a condição de EJA e IES. Ao questionar e entrevistar integrantes que já passaram pela Academia Judicial, o pesquisador fez

recair sobre a pesquisa fatos ou acontecimentos pretéritos que contribuíssem para examinar o comportamento desses agentes ao longo do tempo até 2016, em relação aos elementos que compõem o objetivo de pesquisa. Como por exemplo: um ex-gestor que atuou na AJ em 2008, poderia apresentar uma declaração totalmente diferente daquela feita nos dias de hoje, se a pergunta que fora feita a ele houvesse sido no passado, visto que as emoções, obrigações e responsabilidades em relação à AJ eram diferentes. Em suma, se as mesmas perguntas forem feitas ao mesmo público em outra oportunidade há o risco de se obterem outras respostas.

Soma-se a isso, também o fato de ser desconsiderada a maneira de pensar, ver e julgar de outras pessoas que trabalham na Academia Judicial, porém, que não se encaixam no critério para escolha dos sujeitos de pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico serão apresentados os dados obtidos por intermédio dos instrumentos de coleta de dados escolhidos, seguindo a grade fechada das categorias de análise alinhadas aos objetivos da pesquisa.

Desse modo, neste capítulo será feita uma breve explanação a respeito do campo de estudo, ou melhor, sobre a Academia Judicial, contextualizando a sua história, desde a sua criação, e alguns os eventos institucionais que repercutiram na sua evolução organizacional até os dias atuais. Na sequência serão descritos os resultados dos aspectos estruturais e contextuais, o modelo de gestão e serão indicados os *stakeholders* e suas influências na Academia Judicial de acordo com os dados obtidos, bem como a maneira que se procedeu para a sua confrontação com referencial teórico.

Para finalizar, visando atender ao último objetivo específico desta pesquisa, apresentam-se as propostas de elementos organizacionais para que a Academia Judicial tenha resolutividade em suas ações de formação, tendo como base as informações e sugestões feitas pelos respondentes dos questionários e entrevistados e a observação do pesquisador.

4.1 CONHECENDO O CAMPO EMPÍRICO

O histórico institucional da Academia Judicial no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina tem como marco inicial o ano de 1991, quando a Administração, como forma de marcar culturalmente o centenário da Corte, resolveu criar o Centro de Estudos Jurídicos – CEJUR, visando possibilitar a realização de estudos jurídicos e atividades de caráter científico, que se materializaram através de ciclos de estudos sobre os mais variados temas durante a década de 1990 (SANTA CATARINA, 2015).

A partir do ano 2000, a condição do CEJUR foi alterada em virtude da apresentação de um projeto para a sua reformulação, que culminou com a edição da Resolução n. 3/2000-TJ, onde restou disciplinado que o CEJUR passaria a ser o órgão competente pelo desenvolvimento de ações voltadas à pesquisa, promoção de atividades de extensão, qualificação dos magistrados, e ainda, ao resgate e preservação da história do Poder Judiciário de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 2000).

Com a chegada das regras instituídas pela Emenda Constitucional n. 45/2004, foi previsto, em seu art. 93, a exigência a participação em cursos de formação e aperfeiçoamento ofertados por escola oficial para que o novo juiz substituto possa alcançar o vitaliciamento, ou seja,

cumprir o seu estágio probatório. Por conta disso, houve também mudança na Constituição do Estado de Santa Catarina, por intermédio da Emenda Constitucional Estadual n. 42, de 8 de novembro de 2005, para adequação à Carta Magna, sendo inserido, dentre os vários dispositivos, o parágrafo no art. 83, cuja redação é a seguinte:

Art. 83 [...]

Parágrafo único. Caberá à Academia Judicial a preparação de cursos oficiais de aperfeiçoamento e promoção de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento, e à Escola Superior da Magistratura a preparação para o ingresso na carreira. (SANTA CATARINA, 2005).

Diante dessa nova condição, em 2006 procedeu-se uma reestruturação do CEJUR, por intermédio da Resolução n. 26/2006-TJ, que passou a constituir-se como um ente auxiliar com a atribuição de promover o desenvolvimento humano e profissional dos magistrados e servidores da Instituição.

Naquela ocasião, nos termos do art. 3º da Resolução n. 26/2006-TJ, o CEJUR passou a ter a seguinte estrutura:

[...]

Art. 3º O Cejur, unidade vinculada diretamente ao Tribunal Pleno, fica assim estruturado:

I – Conselho Técnico-Científico;

II – Academia Judicial;

III – Escola de Serviços Judiciários;

IV – Secretaria-Geral.

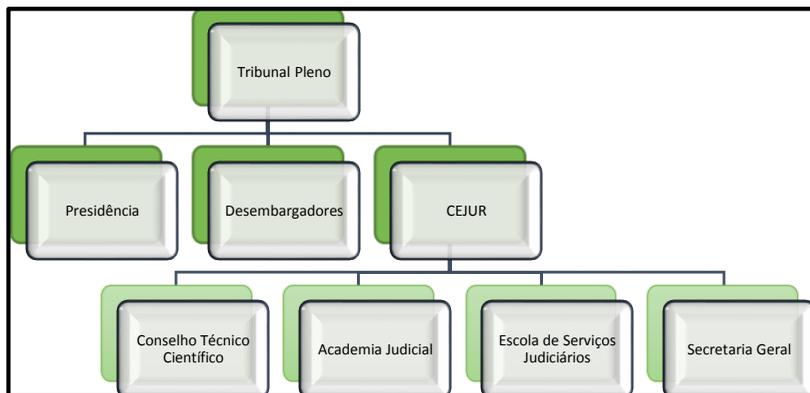
[...]. (SANTA CATARINA, 2006).

A norma em comento, previa que o propósito da Academia Judicial consistia na realização de cursos e atividades formativas somente para os magistrados. Enquanto que a Escola de Serviços Judiciários tinha como missão promover ações para a qualificação dos servidores.

Todavia, para possibilitar o cumprimento integral do dispositivo constitucional de maneira uniforme e contínua, no tocante ao vitaliciamento dos magistrados, como estratégia o corpo diretivo do CEJUR postulou, junto ao Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEE/SC, o credenciamento e a autorização para que a Academia Judicial pudesse ofertar curso de pós-graduação, em nível de

especialização, sendo o pedido deferido por meio do Parecer n. 289/2007-CEE/SC e da publicação da Resolução n. 86/2007-CEE/SC (SANTA CATARINA, 2015).

Figura 43 – Estrutura do CEJUR de acordo com a Resolução TJ n. 26/2006



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

O credenciamento contribuiu para o surgimento de uma nova visão do CEJUR em relação à definição do perfil do magistrado e do servidor do Poder Judiciário catarinense, visto que suas funções devem ir além das atividades judicantes, o que leva à necessidade de seus conhecimentos serem mais amplos e multidisciplinares. Esse novo olhar provocou um novo processo de mudança na estrutura, isto é, ao invés de ter duas estruturas internas – Academia Judicial e a Escola de Serviços Judiciários – atuando para um mesmo fim – formar e aperfeiçoar –, porém para agentes diferentes, a ideia passou a ser de transformar o CEJUR e a Academia Judicial em um “centro da inteligência e da intelectualidade indispensável ao novo judiciário”. Assim sendo, visando dar unicidade institucional para a qualificação contínua dos componentes do quadro de pessoal do Poder Judiciário, foi necessária uma reestruturação do CEJUR (SANTA CATARINA, 2015).

A publicação da Resolução n. 29/2008-TJ, em 30 de setembro de 2008, definiu a estrutura do CEJUR, nos seguintes termos:

[...]

Art. 4º O Centro de Estudos Jurídicos fica assim estruturado:

I – Conselho Técnico-Científico;

II – Conselho Editorial; e
 III – Academia Judicial.
 [...]. (SANTA CATARINA, 2008).

E ainda estabeleceu a competência e a estrutura da Academia Judicial, da seguinte maneira:

[...]

Art. 8º **Compete** à Academia Judicial:

I – contribuir para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da administração da Justiça do Estado de Santa Catarina;

II – promover a capacitação, a formação, o aperfeiçoamento e a especialização dos magistrados e servidores, mediante a realização de cursos, treinamentos e outros eventos e atividades de aprimoramento técnico e intelectual;

III – promover a preparação dos juízes em fase de vitaliciamento;

IV – promover a realização de cursos de formação para ingresso na Magistratura Catarinense; e

V – promover estudos destinados à apresentação, pelo Tribunal de Justiça, de sugestões aos demais Poderes para a adoção de medidas ou para a elaboração de normas tendentes à melhoria da prestação jurisdicional.

[...]

Art. 9º A Academia Judicial passa a ter a seguinte **estrutura**:

I – Diretoria Executiva;

II – Conselho Consultivo;

III – Núcleos de Estudos;

IV – Vice-Diretoria Executiva;

V – Vice-Diretoria de Cursos Acadêmicos e Orientação Pedagógica;

VI – Vice-Diretoria de Serviços Judiciários; e

VII – Secretaria Executiva. (SANTA CATARINA, 2008, grifo nosso).

Essa nova configuração no panorama organizacional trouxe um aspecto interessante para o CEJUR e para a Academia Judicial, visto que as atividades eram materializadas por esta última, fato este que ensejou a ser reconhecida interna e externamente como o órgão do Tribunal de Justiça responsável por todas as políticas e diretrizes voltadas para o

desenvolvimento das ações de formação institucionais, ou seja, o CEJUR, deixou de ser o órgão principal e passou a ser um coadjuvante, mesmo estando vinculado ao Tribunal Pleno, tornando-se praticamente um ente abstrato na estrutura organizacional do Poder Judiciário (SANTA CATARINA, 2015).

Tal fato foi percebido em 2012 pela Comissão de Avaliação Externa do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, durante a realização da avaliação dos componentes necessários para o credenciamento da Academia Judicial para ofertar cursos de pós-graduação *lato sensu* (ALVES; PITSICA; DE MARCO, 2012).

Para equacionar a situação averiguada pela Comissão do CEE/SC, bem como atualizar condição de aparente conflito institucional do CEJUR e da Academia Judicial, em 2012 foi editada a Resolução n. 17/2012-TJ, com o seguinte teor:

[...]

Art. 3º O CEJUR/TJSC fica constituído pela Academia Judicial e sua estrutura.

Parágrafo único. A representação e as ações executivas do CEJUR/TJSC serão desempenhadas pela Diretoria Executiva da Academia Judicial.

[...]. (SANTA CATARINA, 2012).

E, é com base neste marco regulatório que a Academia Judicial tem a configuração do seu desenho organizacional, que pode ser visto na Figura 44.

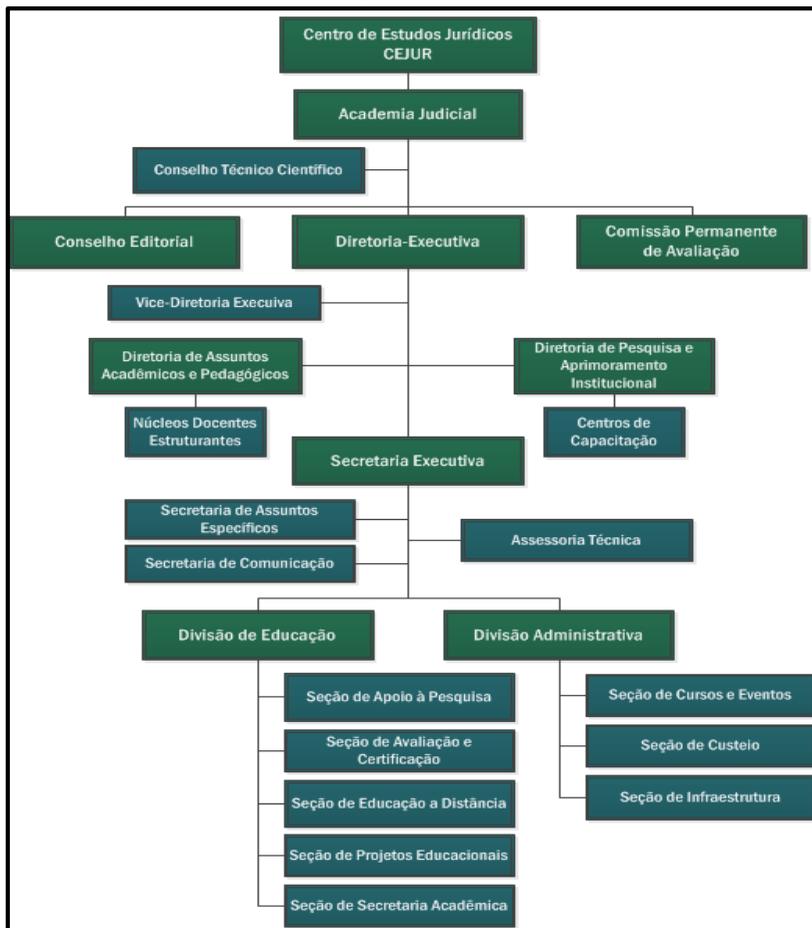
Do contexto histórico e normativo descrito observa-se que a estrutura organizacional da Academia Judicial, ao longo do tempo, foi sendo construída de acordo com as contingências, carente de um estudo mais aprofundado sobre o seu negócio e o seu ambiente.

A existência do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – e do Plano Tático Operacional – PTO – da Academia Judicial surgem como instrumentos de planejamento, mas não se configuram como registros da existência de um modelo de gestão na Academia Judicial.

O primeiro plano foi construído no segundo semestre de 2011, a partir da contratação de uma consultoria, e contou com a participação do Diretor-Executivo e de um grupo de 7 (sete) servidores que integravam a Assessoria Técnica, a Divisão de Ensino e Capacitação Profissional e a Divisão Administrativa, tendo como objetivo o cumprimento de um requisito legal para o processo de credenciamento e a elaboração de

planos estratégicos de longo prazo – 2012-2017 (SANTA CATARINA, 2011).

Figura 44 – Estrutura organizacional da Academia Judicial



Fonte: TJSC (2015).

Já o segundo, este surgiu como o desdobramento do Planejamento e do Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina para o período de 2009-2014, uma vez que a Academia Judicial estava inserida na Perspectiva Estratégica – aprendizagem e crescimento – e teve como Objetivo Estratégico desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes, com apenas 3 (três) indicadores de resultados,

quais sejam: percentual de colaboradores capacitados, horas de capacitação por colaborador e percentual investido em capacitação. Este último sob controle da Diretoria de Orçamento e Finanças – DOF.

Por isso, em 2013, após a realização de várias reuniões com o Corpo Diretivo e Técnico-Administrativo, foi editada a Resolução n. 3/2013-AJ, a qual define o Mapa Tático-Operacional da Academia Judicial (SANTA CATARINA, 2013), conforme mostra a Figura 45.

Figura 45 – Mapa tático operacional da AJ



Fonte: TJSC (2016).

Convém destacar que, mesmo com a edição da Resolução n. 28/2014-TJ, que definiu novas diretrizes no Mapa Estratégico do TJSC, o Mapa Tático da AJ não precisou ser revisado.

Foi também a partir deste trabalho e do conjunto de atos de construção do seu mapa tático-operacional em 2013 que a identificação das partes interessas nas ações realizadas pela AJ começou a ser materializada. Naquela oportunidade, foram indicadas as seguintes pessoas ou grupos como os *stakeholders* da AJ:

- 1) Administração do PJSC
- 2) Colaboradores (internos e externos)
- 3) Conselho Nacional de Justiça

- 4) Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
- 5) Demais escolas judiciais/associações de magistrados
- 6) Fornecedores
- 7) Ministério da Educação / Conselho Estadual de Educação
- 8) Universidades nacionais e estrangeiras
- 9) Escolas de governo
- 10) Entidades de classe
- 11) Órgãos públicos
- 12) Escola Nacional da Magistratura

Conforme se pode observar, a AJ tem um número expressivo de interessados em suas ações, sejam elas pelo desenvolvimento de atividades de EJJ, com seus cursos e eventos livres direcionados à capacitação ou ao aperfeiçoamento, ou sejam elas pela oferta de atividades focadas na formação – graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão como IES.

Nesse ponto, é oportuno destacar o conjunto de trabalhos que integram o portfólio – Quadro 14 –, bem como as suas características, visando possibilitar a respectiva associação com as partes interessadas.

E ainda, para desenvolver as suas ações, o quadro de colaboradores da AJ é relativamente pequeno, se comparado ao quadro de 1.421 (mil quatrocentos e vinte e um) servidores que atuam nos gabinetes dos desembargadores, juízes de direito de 2º grau e na administração do Tribunal de Justiça (TJSC, 2016), ou seja, o número total de colaboradores da AJ corresponde a aproximadamente 5% do total de servidores do TJSC, conforme representado no Quadro 15.

Quadro 14 – Portfólio da Academia Judicial

Produtos/Serviços	Característica (Continua)
Curso de graduação e cursos de pós-graduação lato sensu	Visam a aprimorar ou aprofundar habilidades técnicas e científicas; formar e aperfeiçoar para o ensino de nível superior; e estimular o desenvolvimento da pesquisa. (art. 51)
Cursos e eventos de atualização e aperfeiçoamento	Visam renovar conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de aprimorar a atuação profissional dos magistrados, servidores e colaboradores do Poder Judiciário Catarinense. (art. 61-A)
Programas institucionais	Têm como propósito a promoção de ações de formação direcionadas a atender demandas específicas da sociedade e do Poder Judiciário, por intermédio de parcerias. (art. 61-B)

Produtos/Serviços	Característica (Conclusão)
Cursos de extensão	Visam alcançar o âmbito de toda a coletividade ou dirigir-se a pessoas e instituições públicas ou privadas, abrangendo cursos, estágios e serviços que serão oferecidos ao público em geral, com o propósito de divulgar conhecimentos e técnicas de trabalho. (arts. 67 e 68)
Pesquisa	Objetiva o cultivo da atividade científica, por intermédio dos Núcleos de Estudos e Pesquisas – NEP – que têm por finalidade produzir conhecimento científico a partir da aptidão intelectual dos magistrados e servidores, com o escopo de proporcionar ao Poder Judiciário catarinense plena capacidade para cumprir suas funções constitucionais. (arts. 75 e 78)
Residência judicial	Modalidade de ensino que objetiva destinar vagas aos alunos da Escola Superior da Magistratura de Santa Catarina – Esmesc –, supervisionada pela Academia Judicial, e que tem por finalidade o aprendizado da atividade jurídica, em gabinete de magistrado de primeiro grau, sob a orientação do titular integrante do corpo docente da Academia Judicial da respectiva unidade jurisdicional. (art. 90)

Fonte: adaptado pelo autor do Ato Regimental n. 1/2014-AJ (SANTA CATARINA, 2014).

Quadro 15 – Total de colaboradores da Academia Judicial

Colaboradores	Quantidade
Servidores efetivos	43
Servidor comissionados	01
Terceirizados	22
Estagiários	11
Total	77

Fonte: elaborado pelo Autor (2016)

A distribuição do quadro de colaboradores da AJ a partir da alta administração ocorre conforme explicitado no Quadro 16.

Além do quadro permanente de servidores, a AJ, nos termos da Resolução GP n. 18/2015, também possui um cadastro de formadores eventuais, credenciados junto à Instituição, os quais podem ser: a) servidores e magistrados lotados em outras unidades do Poder Judiciário; b) integrantes de outros tribunais estaduais ou federais; c) convidados que atuam em instituições de ensino no país ou no exterior; e, por fim d) profissionais contratados por intermédio de procedimento licitatório.

Quadro 16 – Distribuição do total de colaboradores na Academia Judicial

Unidade AJ	Componente da organização*	Tipo**	Quant. Unidade	Quant. Total
Secretaria Executiva	AA	SE	1	1
Assessoria Técnica	ST	SE	4	5
		FC**	1	
Secretaria de Assuntos Específicos	SA	SE	1	2
		E	1	
Secretaria de Comunicação	SA	SE	1	2
	NT	E	1	
Divisão de Educação	AM	SE	1	1
Seção de Apoio à Pesquisa	SA	SE	1	5
	NT	SE	3	
		E	1	
Seção de Avaliação e Certificação	SA	SE	1	3
	NT	SE	1	
		E	1	
Seção de Educação a Distância	SA	SE	1	8
	NT	SE	6	
		E	1	
Seção de Projetos Educacionais	SA	SE	1	4
	NT	SE	3	
Seção de Secretaria Acadêmica	SA	SE	1	8
	NT	SE	3	
		T	1	
		E	3	
Divisão Administrativa	AM	SE	1	1
Seção de Cursos de Eventos	SA	SE	1	8
	NT	SE	4	
		T	1	
		E	2	
Seção de Custeio	SA	SE	1	4
	NT	SE	2	
		E	1	
Seção de Infraestrutura	SA	SE	1	25
	NT	SE	4	
		T	20	
Total Geral				77

* Alta administração (AA), Suporte técnico (ST), Administração média (AM), Suporte Administrativo (AS) e Núcleo técnico (NT). ** Servidores efetivos (SE), Cargo comissionado (CC), Terceirizados (T) e Estagiários (E)

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Diante das informações obtidas nas resoluções, no regimento interno, no organograma e nos demais documentos oficiais da Academia Judicial e do TJSC, conclui-se que a Academia Judicial pode ser categorizada, mesmo não estando em um ambiente estável, como sendo uma organização máquina ou burocracia mecanizada, visto que a sua estrutura organizacional é composta por unidades que dão suporte a todo aparato organizacional, as quais estão sob o comando de uma central que detém o poder de gerência e de decisão (MINTZBERG, 1995; MINTZBERG; QUINN, 2001; MAXIMIANO, 2004).

Por essa razão, o seu organograma reproduz a imagem de uma estrutura organizacional tradicional formal em linha combinada com a colegiada, não devido ao seu tamanho, mas devido à complexidade da sua mantenedora, vez que o fluxo de autoridade passa por todos os níveis da hierarquia da organização até alcançar determinado colaborador que irá desempenhar a atividade, além disso, a tomada de decisão das políticas e diretrizes macro está atrelada a órgãos colegiados que integram o sistema de administração do TJSC. Fatos estes, que tornam possível entender melhor a sua forma esquemática de departamentalização matricial, caracterizada pela junção do modo funcional e por produtos ou serviços, especializando as atividades que integram o seu portfólio e organizando de maneira mais lógica os seus recursos humanos e físicos.

Pode-se perceber também, com base nas informações supracitadas, que, mesmo de forma incipiente, nos últimos anos houve a intenção de se estabelecer, ao menos no papel, um referencial de gestão baseado na utilização de instrumentos administrativos com finalidades distintas. Todavia, na prática, a quebra de continuidade administrativa pode ser um fator que contribui para que isso não tenha ocorrido de forma plena.

Desse modo, o modelo de gestão da Academia Judicial é algo que se busca saber, pois os indicativos da sua presença são desprovidos de exatidão seja ela: histórica, cultural, técnica ou científica. Ou seja, não é possível se afirmar que Academia Judicial possui um modelo de gestão, em virtude dos fatos que compõem o seu contexto, quais sejam:

- a) A descontinuidade administrativa que é um elemento presente na realidade da AJ;
- b) A indefinição de uma identidade institucional devido à situação híbrida de escola judicial de governo e instituição de ensino superior;
- c) A utilização de ferramentas administrativas diferentes para gerir a mesma organização; e
- d) A influência de *stakeholders*.

Acerca da influência dos *stakeholders*, contata-se que, embora tenha sido procedida a identificação das partes interessadas, as suas influências (poder e interesse) em relação à AJ e vice-versa não foram apontadas ao término do referido diagnóstico.

4.2 A COMPREENSÃO DAS VARIÁVEIS E DAS INTER-RELAÇÕES ENTRE OS ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO MODELO DE GESTÃO QUE COMPÕE A ACADEMIA JUDICIAL

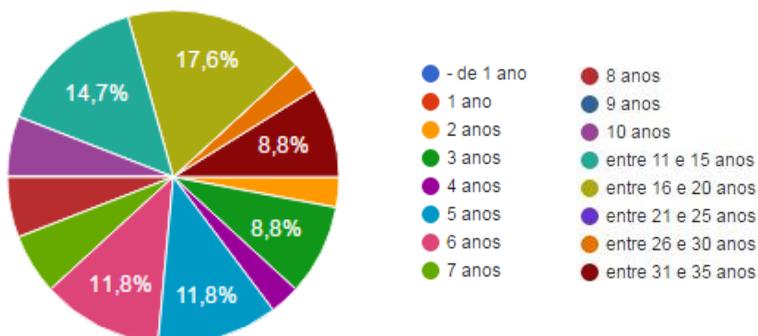
Seguindo as diretrizes da pesquisa nesta, subseção será apresentado inicialmente o levantamento acerca do perfil dos respondentes (R) do questionário, os quais fazem parte do corpo técnico administrativo da AJ, dos dirigentes/gestores (D/G) atuais e daqueles que já estiveram à frente da sua condução institucional. Na sequência, serão demonstrados os resultados sobre a percepção dos colaboradores e dirigentes da Academia Judicial sobre as variáveis e as inter-relações dos elementos que compõem a estrutura organizacional e do modelo de gestão, bem como, ao final de cada tópico serão feitas as considerações sobre a análise dos dados, com a finalidade de atender aos objetivos específicos: a) “conhecer as tendências contemporâneas de estruturas organizacionais e modelos de gestão”; e b) “Verificar a percepção das variáveis e as inter-relações dos elementos da estrutura organizacional e do modelo de gestão que compõem o negócio da Academia Judicial”, de acordo com as categorias de análise definidas para a pesquisa.

A primeira informação que se teve conhecimento sobre o perfil dos integrantes do corpo técnico da AJ foi que, do total de respondentes; 8,8% (3) atua há mais de 31 anos no PJSC, 32,3% (11) contam com no mínimo 11 anos em atividade; e 23,6% (8) estão há pelo menos a 5 anos no Poder Judiciário, conforme exposto no Gráfico 2.

Em relação aos dirigentes e gestores que exercem ou exerceram suas funções na AJ, verificou-se que esse tempo é ainda maior, ou seja, 87,5% (7) estão atuando há pelo menos 16 anos ou mais no Poder Judiciário, conforme exposto no Gráfico 3.

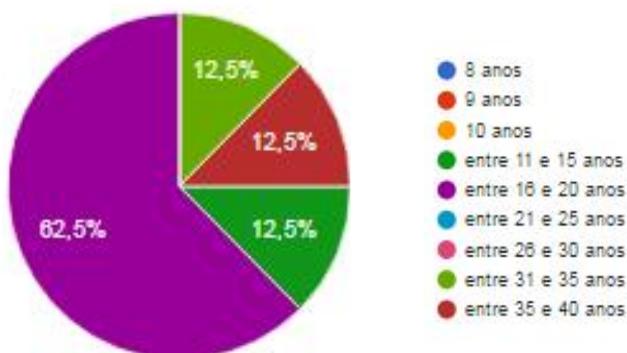
Em contraste com o tempo de PJSC, observou-se que o tempo de atuação na AJ dos seus colaboradores é relativamente baixo, em função dos 61,7% (21) dos respondentes estarem exercendo suas atividades na AJ há 3 anos ou menos, isto é, 23,5% (8) chegaram há 3 anos; 17,6% (6) há 2 anos; 11,8% (4) há 1 ano; e 8,8% (3) há menos de 1 ano, conforme exposto no Gráfico 4.

Gráfico 2 – Tempo de PJSC – Corpo Técnico-administrativo (respondentes)



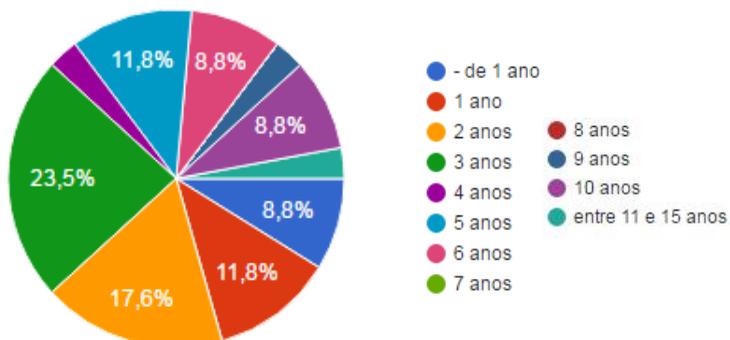
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 3 – Tempo de PJSC – Dirigentes/Gestores (entrevistados)



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

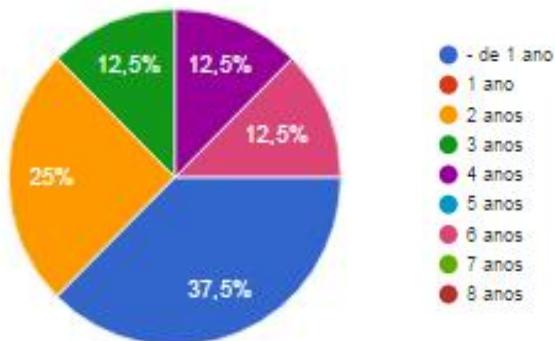
Gráfico 4 – Tempo de AJ – Corpo Técnico-administrativo (respondentes)



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Quanto ao tempo de atuação dos dirigentes/gestores na AJ, a exemplo dos servidores, averiguou-se que contam com um período médio equivalente entre 1 e 3 anos de atuação, uma vez que 37,5% (3) dos servidores correspondem aos dirigentes atuais que têm mandato de 2 anos; 25%(2) permaneceram pelo período de 2 anos; 12,5%(1) faz parte da atual gestão, mas foi componente da direção anterior, por isso a indicação dos 3 anos; e, por fim, 12,5%(1) faz referência a um dirigente/gestor com 6 anos de participação na AJ, em virtude de ter ocupado cargos diretivos em duas oportunidades, sendo na última reconduzido. Desse modo, confirmou-se a presença da regra cristalizada no art. 17 na Resolução TJ n. 17/2012, ou seja, os mandatos são de acordo com o mandato do Presidente do Tribunal de Justiça, que é de 2 anos, todavia, no caso da AJ é permitida a recondução, conforme se pode apurar no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Tempo de AJ – Dirigentes/Gestores (Entrevistados)



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 6 – Corpo Técnico-administrativo (Respondentes)



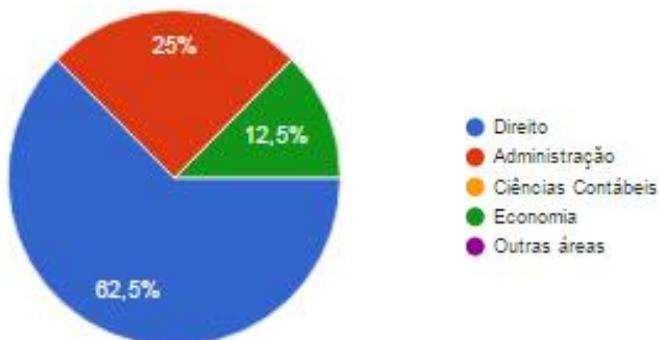
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

No que tange à área de formação do quadro de pessoal a AJ, este enumera-se diversificado, pois mesmo com um índice de 41% (14) dos servidores possuem conhecimentos específicos na área do direito, os números revelam que 20,6% (7) são administradores, 11,8% (4) cursaram Letras, e os demais respondentes concluíram cursos superiores nas áreas de: Ciências da Computação (1), Biblioteconomia (2), Turismo (2), Matemática (1) e Pedagogia (2), conforme exposto no Gráfico 6.

Sobre a área de formação em Pedagogia, é oportuno se frisar que nos registros internos da AJ constam que 3 (três) servidores têm esta formação, contudo apenas 5,9% (2) participaram da pesquisa.

Assim como no corpo técnico-administrativo a área do Direito se destacou, com 62% (5) dos dirigentes/gestores, 25% (2) graduados em Administração e 12,5% (1) com formação na área da Economia, de acordo com os dados contidos no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Área de formação – Dirigentes/Gestores (Entrevistados)

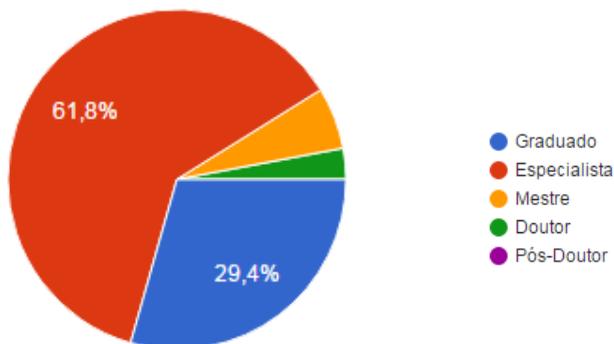


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Acerca do nível de qualificação acadêmica do quadro técnico da AJ, os dados demonstraram que 61,8% (21) daqueles que responderam o questionário possuem a titulação de Especialista e 29,4% (10) são Graduados, conforme ilustra o Gráfico 8. No entanto, convém registrar que 5,9% (2) têm o título de Mestre e 2,9% (1) recebeu o grau de Doutor.

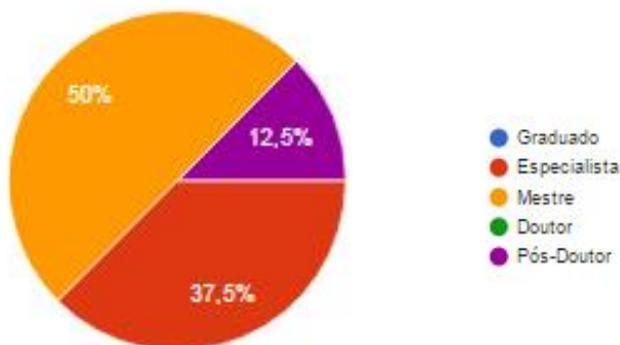
Por sua vez, com o levantamento detectou-se que dos dirigentes/gestores, 37,5% (3) são Especialistas, 50% (4) possuem o título de Mestre e 12,5% (1) possui pós-doutorado, conforme indica o Gráfico 9.

Gráfico 8 – Titulação – corpo técnico-administrativo (respondentes)



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 9 – Titulação – Dirigentes/Gestores (Entrevistados)



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Resumidamente, após analisar o perfil dos respondentes e entrevistados da pesquisa, conclui-se que o período de vida funcional da maior parte dos servidores que compõem a equipe técnica e dos dirigentes/gestores que gerenciaram ou gerenciam a AJ na estrutura do Poder Judiciário é significativo (média de 15,75 anos), quando em comparação com o tempo de exercício profissional na AJ (média de 2 anos), que é relativamente baixo, considerando-se a sua idade institucional que está próxima dos 15 anos de existência.

Outro aspecto relevante que se observou nos dados foi o elevado nível acadêmico de todo o corpo técnico e diretivo da AJ que, em sua

maioria, traz consigo a obtenção dos títulos de Especialista (24) e Mestre (6).

Diante disso, chega-se à conclusão de que os fatores tempo de TISC e condição acadêmica do corpo técnico podem representar uma potencialidade favorável ao desenvolvimento da AJ, desde que seja compreendido como uma conexão global entre o conhecimento da organização e o acadêmico de modo a facilitar as suas ações, reduzindo-se, assim, ao mínimo, os impactos do pequeno espaço de tempo de atuação de boa parte de seus integrantes.

4.2.1 Aspectos estruturais e as suas percepções na AJ

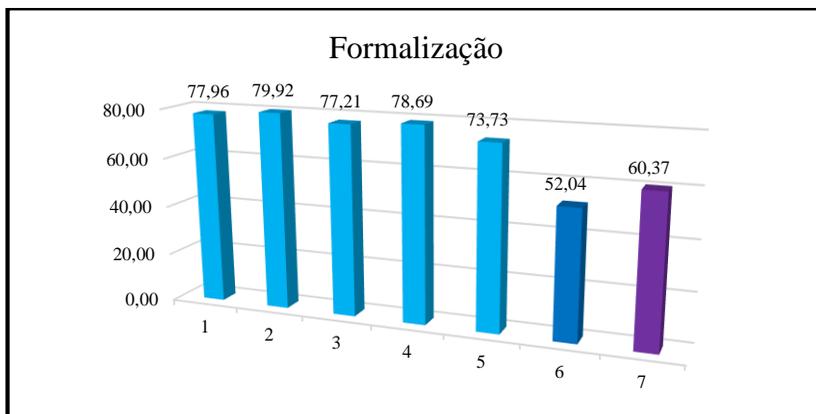
4.2.1.1 Formalização

Por ser uma organização que faz parte da estrutura da administração pública, e ainda em virtude de ser uma instituição de ensino, a AJ tende a ter uma grande formalização. Isso porque a formalização se constitui em um meio de orientação dentro da organização, seja para a realização de uma atividade, reflexão sobre os princípios e valores, ou ainda mecanismo de coerção da organização (DAFT, 2003; HALL, 2004).

Partindo-se desta premissa, os enunciados das questões deste elemento abordaram de forma positiva o aspecto de conteúdo dos documentos emitidos pela AJ e, de acordo com as manifestações, captase que há um bom nível satisfação (média de 78,45) em relação à maneira como estão sendo redigidos os documentos, isto é, por disponibilizar as informações necessárias para o desempenho das atividades, para a compreensão do seu negócio e por estarem alinhados com as metas e possibilitando o reconhecimento das partes interessadas nas ações da AJ.

No entanto, também se evidencia dos resultados da questão 5 (média de 73,73) que o nível de formalização reprime o processo de decisão na AJ. E, ainda, na inter-relação da formalização com os elementos tamanho (média de 52,04) e cultura (média de 60,34), pois para alguns o tamanho da AJ estimula a edição de normas, enquanto que outros entendem de maneira diversa, e tal situação se repete com a cultura que favorece a implementação de novos documentos, como mostrado no Gráfico 10.

Gráfico 10 – Valores médios da formalização na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A confirmação destas descobertas se materializaram, por exemplo, na fala do entrevistado D/G “A”, que compreende que este atributo dá auxílio ao recém ingresso no Tribunal de Justiça, posto que, se iniciar as suas atividades em um cartório, os conhecimentos que lhe fizeram passar no processo seletivo serão suficientes, todavia, os seus conhecimentos têm de ir além se for atuar na AJ, e a formalização ajuda nisso.

Já o entrevistado ex-D/G “B” entende que a influência dos *stakeholders* na formalização da AJ, em um primeiro momento, representava o caos, mas as modificações nas rotinas, nos procedimentos, provocavam aprendizado, pois era preciso ir atrás para atender determinada norma e o saldo, na sua opinião, sempre foi positivo para contribuir com a AJ.

O entrevistado D/G “F” indica a necessidade da formalização da AJ ser desburocratizada: “Eu penso que a procriação de atos normativos ao invés de trazer solução ela traz confusão, o que nós precisamos é ter uma legislação objetiva, enxuta e rápida, que produza celeridade [...]”. Isso se reforça no comentário do entrevistado D/G “H” que, entendendo a formalização como um mecanismo que cria a burocracia, fez o seguinte alerta:

Então se a Academia Judicial ficar criando mais burocracias dentro dela mesma, se ela não tomar cuidado, ela já depende de burocracia dos outros, então se ela criar situações burocráticas internas ela

vai chegar num momento em que ela não conseguirá executar o seu plano de ação.

Portanto, é possível identificar-se que a formalização da maneira como está sendo utilizada na estrutura da AJ vem cumprindo a sua finalidade de orientar e facilitar a atuação dos atores internos. Contudo, há uma preocupação para que não venha a criar entaves que alcancem os seus propósitos.

Esses embaraços que podem vir a afetar a formalização na AJ se expressam nos códigos que se revelaram nos comentários e nas entrevistas, conforme pode ser inferido no Quadro 17.

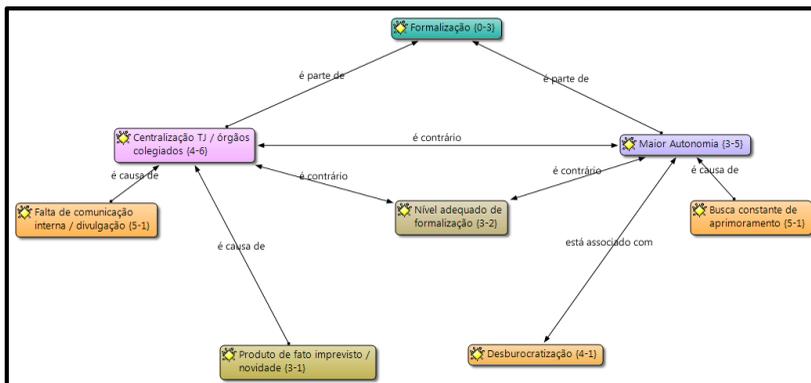
Quadro 17 – Codificação semântico da formalização na AJ

Códigos	Incidência de citação
Busca constante de aprimoramento	5
Carência de estudo aprofundado	2
Centralização TJ / órgãos colegiados	4
Desburocratização	4
Descontinuidade administrativa	1
Dificuldade de acesso à informação	1
Dificuldade na tomada de decisão	1
Equipe especializada / multidisciplinar	1
Escassez normativa	1
Excesso normativo	1
Falta de comunicação interna / divulgação	5
Falta de registro dos procedimentos	2
Maior autonomia	3
Melhoria na definição dos processos de trabalho	1
Nível adequado de formalização	3
Pouca pesquisa aos documentos	1
Produto de fato imprevisto / novidade	3
<i>Stakeholders</i>	2
Subordinação a formalização externa	1

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Depurando-se um pouco mais as codificações com um maior número de fundamentos (Figura 46), surgiu um dado a ser observado sobre o quesito formalização.

Figura 46 – Desenho semântico – formalização na AJ



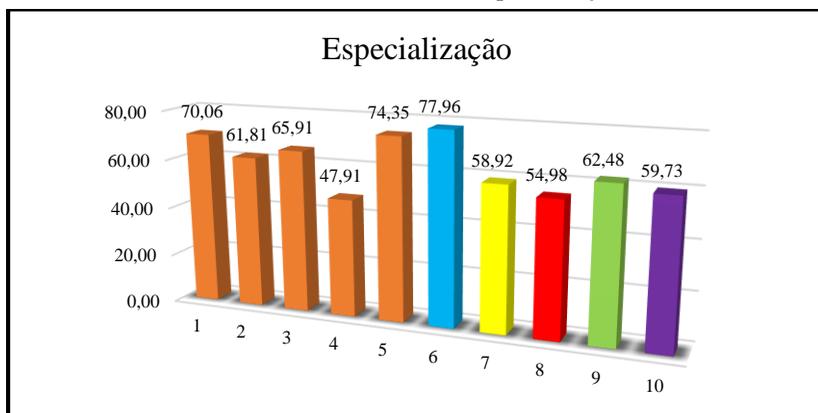
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A Figura 46 expressa a ideia de que as duas codificações – falta de comunicação interna/ divulgação e busca constante de aprimoramento – com maior incidência são causas de códigos contraditórios – centralização TJ / órgãos colegiados e maior autonomia –, sendo que a autonomia está associada à desburocratização que concorre com a influência excessiva e o poder presente no primeiro, que, via de regra, dá ensejo ao imprevisto.

4.2.1.2 Especialização

Para avaliar o nível de especialização na AJ, diferenciando-se da construção da formalização, as perguntas específicas sobre este aspecto estrutural trouxeram em sua redação pontos que remetem somente à positividade, todavia, os seus resultados foram variados, ou melhor, mostraram que o nível da divisão do trabalho na AJ expressa-se como adequado às suas necessidades para ofertar os seus produtos e/ou serviços (média 70,06) e para a alocação dos cargos e funções (média 61,81), mas também que estimula a padronização do trabalho (média 65,91) e a atuação dos colaboradores, seja essa atuação como generalistas (média 47,91). Por fim, há uma ampla maioria que percebe a especialização como espelho dos níveis hierárquicos da AJ (média 74,35), como mostrado no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Valores médios da especialização na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Ao ser retratada na relação com outros elementos, nota-se que a especialização passa a ter um valor praticamente constante, com exceção da formalização (média de 77,96), isto é, com a hierarquia (média 58,92), com a taxa de pessoal (média 54,98), com o ambiente (média 62,48) e com a cultura (média 59,73).

Assim, traçando-se um paralelo entre os dados obtidos e o referencial teórico, evidencia-se que não há uma definição clara sobre como realmente é a divisão do trabalho na AJ, ou seja, se o trabalho é subdividido e separado em cargos, sendo as tarefas executadas de forma especializada por indivíduos que possuem habilidades ou conhecimentos especiais ou não (DAFT, 2003; HALL, 2004). Essa carência de delimitação associa-se ao relato do entrevistado ex-D/G “B”, ao descrever a divisão do trabalho na AJ:

Algumas atividades eram novas também né?... então a gente tinha uma estrutura que foi pensada de um jeito, um organograma que foi pensado de um jeito e demandas que foram vindo depois e não havia quem fizesse. [...] quando eu saí da Academia a gente estava tentando atualizar este organograma, essa divisão de tarefas. [...] acho que algumas funções ali ainda estavam sem pai, nem mãe, porque eram novidade, conseguiram é... encontrar ali uma estrutura e... acho... acho que isso aí foi um grande avanço né?... e é claro que a estrutura

organizacional tem de estar sendo dinâmica, estar sendo revista constantemente [...].

Acompanhando o entendimento da necessidade de revisão constante da divisão do trabalho, é importante o comentário de R33, que fez a seguinte ponderação:

A alocação de cargos e funções é muito dinâmica nas organizações, por isso é preciso estar sempre reavaliando essa divisão. Para os colaboradores desempenharem suas atividades como generalistas, precisam conhecer as normas, atribuições e procedimentos realizados em cada setor da instituição.

Esta necessidade de reavaliação torna-se evidente na fala do entrevistado D/G “H”, ao fazer a valia da especialização na AJ como sendo a sua organização interna, e determinar a nota 7 buscando a nota 8:

Então... se fosse para dar uma nota de 0 a 10 para a organização interna da Academia Judicial, a estrutura interna eu diria que a gente tá num 7, buscando o 8, já assim seriam algumas coisinhas pontuais dentro da organização da Academia Judicial que dariam mais dinamismo a ela e atenderiam eventuais deficiências na atual exigência que a gente tem da instituição.

Na formação da classe semântica, a questão da necessidade de se repensar a especialização na AJ surgiu como revisão constante dos cargos e estrutura, acompanhadas de outras 16 (dezesseis) codificações, como mostra o Quadro 18.

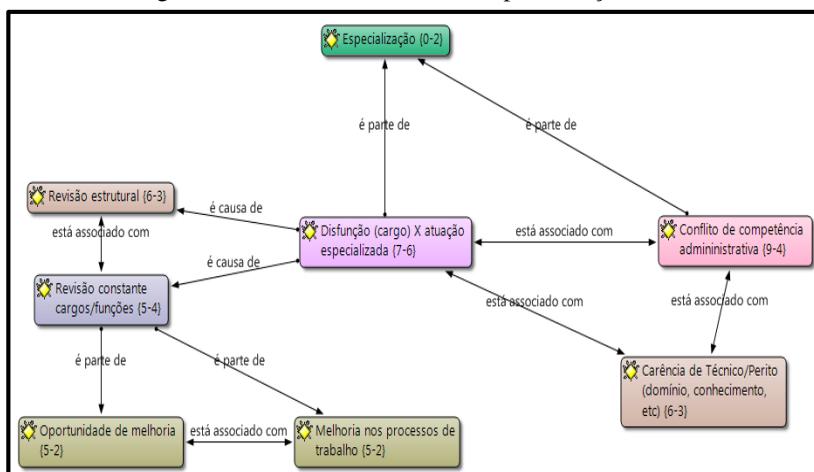
Pode-se perceber, a partir dos dados do Quadro 18, que as codificações “revisão estrutural” e “cargos/funções”, funcionam como uma chave mestra na especialização da AJ, haja vista que os dois códigos com maior ocorrência se associam e, ao mesmo tempo, são causas para a nova leitura organizacional, que pode representar, por sua vez, não só oportunidades de melhorias para a especialização, mas também dos processos de trabalho, como evidenciado na Figura 47.

Quadro 18 – Codificação semântico da especialização na AJ

Códigos	Incidência de Citação
Aumenta a produtividade	1
Carência de técnico/perito (domínio, conhecimento etc.)	6
Centralização	1
Centralização dirigentes/gestores AJ	1
Comunicação interna de qualidade	1
Conflito de competência administrativa	9
Conflito qualificação X atuação especializada	4
Cultura burocrática	2
Disfunção (cargo) X atuação especializada	7
Falta de comunicação interna / divulgação	2
Impacto na produtividade	1
Impacto negativo na produtividade	2
Melhoria nos processos de trabalho	5
Oportunidade de melhoria	5
Padronização	1
Revisão constante cargos/funções	5
Revisão estrutural	6
Sobrecarga de funções	2

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Figura 47 – Desenho semântico – especialização na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Portanto, com estes achados de pesquisa explica-se o porquê tanto os integrantes do corpo técnico, como os dirigentes/gestores, têm um sentimento especial dirigido para a especialização, embora não se tenha verificado qualquer indicativo de movimento no sentido de modificar o cenário de disfunção, do conflito de competência, da carência de técnico, entre outros, visando resguardar as ações atuais e futuras relativas ao negócio da AJ.

4.2.1.3 Hierarquia

A hierarquia verticalizada posta no papel e representada no organograma a AJ, na prática se revelou de duas maneiras, com intensidade e complexidade, por meio dos dados apurados na pesquisa. A intensidade se deve ao elevado nível de burocracia existente e, a complexidade às várias escalas de ordem e subordinação que estão presentes na AJ, isto é, cada uma das unidades que integra a sua estrutura possui autoridade e controle limitados, os quais crescem ou decrescem de acordo com o cargo na graduação hierárquica (HALL, 2004).

Isso se confirma na descrição feita pelo entrevistado ex-D/G “B”, ao fazer menção à via-crúcis e à imobilidade que a hierarquia causa na AJ:

É... a estrutura como ela está desenhada eu acho que, eu acho que atrapalha muito as coisas acontecerem, eu acho que tem muitos chefes, vamos dizer assim né?... , então é... um diretor, três vice-diretores e acima deles ainda o presidente do tribunal de justiça, um tribunal pleno, e além de todos esses órgãos externos mandando na gente, eu acho que para área operacional, para área que está executando é muito engessado, é muito engessado... [...] mas para o dia a dia, para executar, eu acredito que poderia ter um... poderia fluir mais rápido assim, de repente ter um conselho só para definir políticas, mas para o dia a dia para aprovar um curso, não ter que passar por tantas instancias, porque senão realmente acabava demorando muito mais que o necessário.

Soma-se a isso, também o fato de os valores desse aspecto estrutural terem se mantidos invariáveis (média de 53,37), mesmo quando

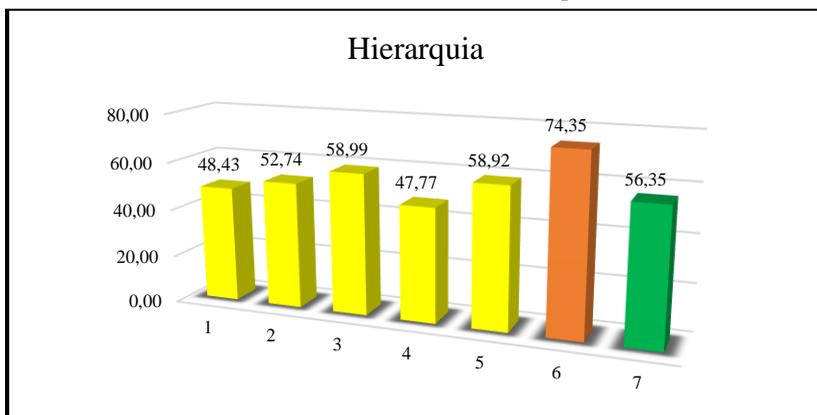
as perguntas foram escritas com palavras de caráter negativo, no intuito de alcançar resultados bem diferentes.

Ou seja, a hierarquia na AJ inibe a aplicação de recursos de que se dispõe (média 48,43); limita a capacidade produtiva das unidades (52,74); os critérios para a sua definição são a partir de critérios como a finalidade e o número de atribuições (58,99); o seu nível se apresenta como desmedido em relação às demandas (média 47,77), o que, por seu turno, contribui com a simetria entre a divisão dos projetos e a sua importância institucional. Estes sinais levam a concluir-se que a hierarquia na AJ realmente funciona como um elemento moderador, que permite uma condição de equilíbrio (WAGNER III, 2000; DAFT, 2003), conforme demonstrado no Gráfico 12.

Esta situação de moderação da hierarquia na AJ ilustrada na representação gráfica, também se torna visível na reciprocidade com a especialização (média 74,35), assim como na correlação com a centralização/descentralização, que se faz notar devido ao seu fracionamento em vários níveis hierárquicos (média 56,35).

A declaração do R9 foi exatamente ao encontro deste sentimento de equilíbrio produzido pela hierarquia: “Acho a hierarquia essencial em órgãos públicos, mas ao mesmo tempo ela não deve burocratizar ainda mais o trabalho. Pelo pouco tempo que tenho de AJ, vejo um bom equilíbrio.”.

Gráfico 12 – Valores médios da hierarquia na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A codificação gerada a partir dos instrumentos de coleta de dados também reforça essa ideia da existência desse efeito moderador na

hierarquia da AJ, o qual está ligado principalmente a uma cultura da hierarquia e ao poder/autoridade e controle organizado, de acordo com uma ordem hierárquica, como se examina no Quadro 19.

Quadro 19 – Codificação semântico da hierarquia na AJ

Códigos	Incidência de Citação
Burocracia	3
Centralização hierarquizada	8
Centralização TJ / órgãos colegiados	1
Conflito de competência administrativa	1
Cultura da hierarquia	9
Desconhecimento da estrutura/atribuições	1
Estabelece a identidade organizacional	2
Falta de autonomia	3
Impacto negativo na produtividade	1
Impacto negativo no planejamento	3
Impacto no planejamento	2
Impacto tomada de decisão	3
Limitação de ação	3
Revisão estrutural	4

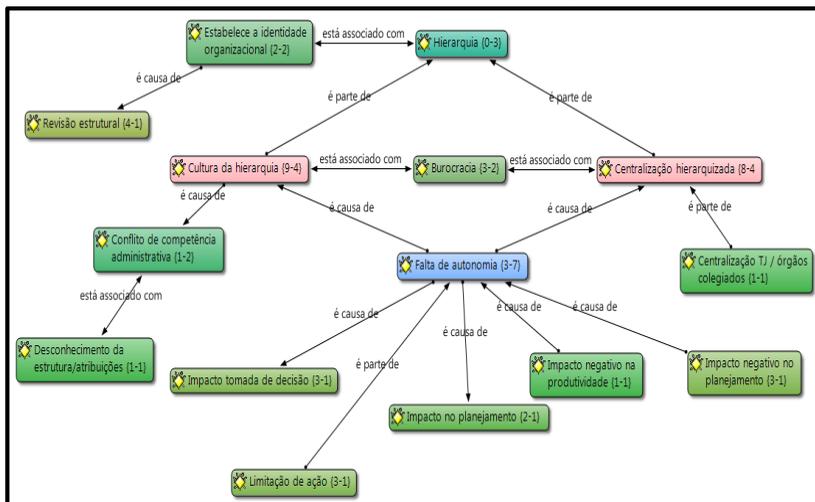
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Porém, as duas codificações citadas estão coligadas a uma série de outros códigos com forte valor analítico, os quais, devido à carga negativa que contêm e aos eventuais efeitos que podem produzir na prática cotidiana da AJ, merecem um olhar de atenção, conforme se nota no esquema representado pela Figura 48.

Ou melhor, o desenho semântico expressa a ideia que se verificou nos resultados, de que a hierarquia presente na AJ espelha a sua identidade organizacional, a qual tem em sua essência as características de uma cultura e a centralização hierarquizadas que se associam e encontram amparo na burocracia da organização mantenedora – TJSC –, sendo o fato gerador principal a falta de autonomia. Essa carência, por sua vez, direciona a potenciais danos ao desenvolvimento das ações da AJ, tais como: conflito de competência administrativa, impactos na tomada de decisão, no planejamento e, conseqüentemente, na sua produtividade. Percebeu-se que estas são as razões para a revisão estrutural ser solicitada, uma vez que se entende como único meio capaz de trazer uma nova identidade para alterar situação vigente, mesmo sabendo-se que qualquer

modificação formal na estrutura hierárquica da AJ está adstrita à aprovação do Tribunal Pleno.

Figura 48 – Desenho semântico – hierarquia na AJ



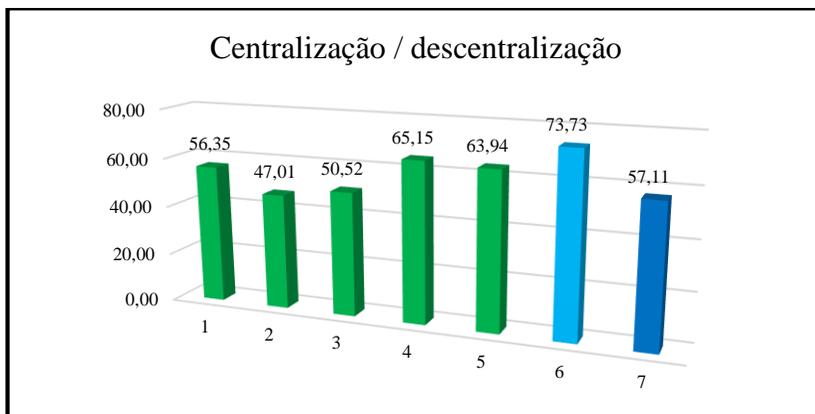
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

4.2.1.4 Centralização/descentralização

Ao se examinar isoladamente a centralização/descentralização na AJ, observa-se que o valor atribuído pelos respondentes segue a condição moderada estabelecida pela hierarquia, ou seja, um valor médio geral de 56,60, o que ratifica a descrição feita no referencial teórico, uma vez que o modo como o poder está distribuído na AJ reflete os seus níveis hierárquicos (SANTOS, 2008).

Isso se confirma também ao estabelecer a correspondência com o aspecto estrutural da formalização, pois o indicador apurado (73,73) remete a uma tendência maior para a fixação ou determinação dos limites de ação dos agentes que emitem o juízo final sobre certo assunto no âmbito da AJ, constatação que se alinha, em parte, ao argumento de Wagner III (2000), conforme pode ser percebido no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Valores médios da centralização/descentralização na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A centralização provoca o efeito contrário àquele indicado por Wagner III, pois, segundo o entrevistado ex-D/G “E”: “A concentração de poder de decisão, me parece que engessa muito a administração e dificulta não dá agilidade para as decisões.”.

De modo semelhante, o respondente R18, entendendo a centralização como burocracia, comenta: “O excesso de burocracia e a complexidade do fluxo dos processos de trabalho dificulta e causa demora na execução das atividades-fim.”.

Na visão do respondente R5, o problema relacionado ao poder de decisão na AJ não está no fato da sua estrutura possuir vários níveis hierárquicos, mas se revela devido a sua concentração estar em um único nível.

Esse problema se mostra como algo incutido na cultura dos integrantes que passaram ou ainda estão na AJ como sendo um temor ou receio de que a delegação seja algo prejudicial às suas ações, como se observa no comentário feito pelo entrevistado ex-D/G “A”: “E a tomada de decisão era centralizada em mim, não porque eles não tinham competência, mas porque ela era uma coisa nova, e como era nova havia muito receio, receio de errar, de não dar certo...”.

Ou ainda, como indica o entrevistado D/G “G”, pode derivar do pouco tempo de atuação na AJ:

Então, na questão da tomada de decisão, talvez nós pudéssemos melhorar um pouco para os outros setores a tomada de decisão, descentralizar um

pouco mais, que é o que eu tenho feito ali, mas ainda eu noto que os servidores da Academia, talvez alguns por serem novos e outros por serem escalados, se reportam muito, e é nessa hierarquia, e é com medo de alguma retaliação [...].

De todo modo, a questão da transmissão ou concessão de poderes na AJ, segundo o respondente R1, é vital: “O aumento de delegação de poder na AJ é algo que deve ser encarado como vital, ainda que se trate de instituição pública. Permitir que o nível operacional se envolva em determinadas decisões estratégicas fortalece laços de comprometimento.”.

O anseio para tornar as unidades/integrantes da AJ mais independentes pode ser melhor visualizado na esquematização semântica da centralização/descentralização da AJ, por buscar a gestão participativa aditada pela falta de gestão participativa, conforme mostrado na Figura 49, que tem origem nos dados do Quadro 21.

Diante do exposto, observa-se que há um desejo em quebrar paradigma institucional da centralização de poder/autoridade e controle, por isso os dirigentes e gestores buscam conceder, mesmo que parcialmente, independência aos agentes que tomam decisões na AJ, no intuito de construir uma gestão participativa. Todavia, esse modo de gerir demanda influência, não apenas o processo decisório, mas também o fluxo dos processos de trabalho, o que necessariamente ocasiona ou remete a uma nova leitura da estrutura da AJ.

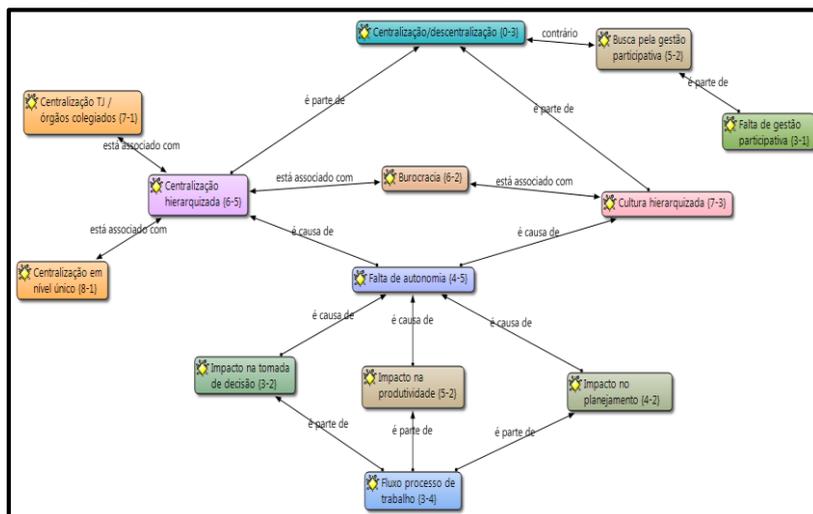
Quadro 20 – Codificação semântico da centralização/descentralização na AJ

Códigos	Incidência de Citação (Continua)
Burocracia	6
Busca pela gestão participativa	5
Centralização em nível único	8
Centralização hierarquizada	6
Centralização TJ / órgãos colegiados	7
Cultura hierarquizada	7
Falta de autonomia	4
Falta de gestão participativa	3
Fluxo processo de trabalho	3
Impacto na produtividade	5
Impacto na tomada de decisão	3

Códigos	Incidência de Citação (Conclusão)
Impacto no planejamento	4
Mudança cultural	1
Nível adequado de centralização/descentralização	3
Oportunidade de melhoria	1
Padronização favorece a delegação	1
Revisão estrutural	1

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Figura 49 – Desenho semântico – centralização/descentralização na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

4.2.1.5 Profissionalismo

A partir dos números apresentados na planilha eletrônica atinente ao profissionalismo, observou-se nitidamente a presença das duas concepções mencionadas na fundamentação teórica, quais sejam: profissionalismo entendido como o nível de educação formal do corpo técnico, enquanto a profissionalização compreendida como um processo ofertado pela organização, visando preparação do indivíduo para realizar as suas tarefas (DAFT, 2003; WAGNER III, 2000).

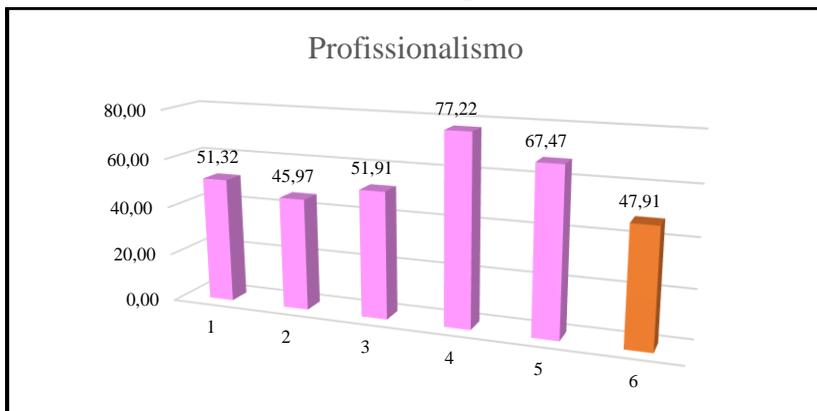
Há que se destacar que, já nos dados iniciais revelados, percebeu-se que na AJ o nível de profissionalismo dos seus colaboradores é

relativamente alto, contudo, no tratamento das informações dos instrumentos de coleta de dados, surgiram informações complementares de suma importância.

Ou seja, verificou-se que há um valor de imprecisão acerca da ocupação dos cargos e funções por técnicos especializados no assunto (média 51,32), bem como acerca da confirmação dos cargos disponíveis no quadro do TJSC estarem em conformidade com as necessidades da AJ (média 45,97); e o mais marcante foi que a necessidade de formar e/ou aperfeiçoar o corpo técnico para desempenhar atividades específicas dificulta o negócio da AJ (média 51,91). Contudo, surge um sobressalto inquietante em relação a este elemento quando se revelam os resultados de que o profissionalismo da equipe técnica da AJ facilita a resolução dos problemas cotidianos (média 77,22), algo que é acompanhado da verificação de que a capacidade técnica do quadro de pessoal favorece a agilidade nos procedimentos internos da AJ (média 67,47).

Neste contexto, a variação das opiniões que chegaram ao conhecimento, remete o profissionalismo da AJ como uma aparente vantagem institucional existente, ou seja, os resultados confirmam que, na prática, mesmo os cargos ou função não sendo exercidos por profissionais detentores de competências específicas, devido ao fato do quadro de necessidades de pessoal da AJ ser diverso do quadro do TJSC, a soma dos conhecimentos e aptidões da equipe técnica tem sido consideradas aceitável, haja vista que há um sentimento de atuação generalista por parte dos indivíduos na AJ (média 47,91), como exposto nos números contidos no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Valores médios do profissionalismo na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

É oportuno destacar que em alguns comentários espontâneos do questionário e nas entrevistas percebeu-se que o sentido do profissionalismo acabou recebendo outras conotações, mesmo com a conceituação objetiva e circunstanciada inserida no questionário e na fala reiterada do pesquisador durante as conversas individuais. Ou seja, a maioria dos relatos escritos ou orais sobre o profissionalismo passaram a traduzir-se como sendo a gestão por competências e a meritocracia.

Tal argumento se percebe, por exemplo, no comentário do respondente R33:

Penso que em todo o Poder Judiciário, o desempenho de seus colaboradores poderia avançar com a implantação de gestão por competências, a qual identifica indivíduos competentes e atribui a eles certas atividades. Isso poderia se refletir no negócio da AJ, bem como em sua equipe técnica.

Igualmente, o ex-D/G “B” enxerga a necessidade de utilização tanto para a AJ, como para o PJSC, da gestão por competências como uma ferramenta de gestão de pessoas:

Eu acho que não só na academia, mas no tribunal como um todo. Ainda ontem nós fizemos uma reunião de análise da estratégia e o grupo chegou a essa conclusão de novo né?... não é nova é... sobre a questão da competência, a gestão por competência... acho que o Poder Judiciário como um todo carece trabalhar mais com gestão por competência, colocar a pessoa certa no lugar certo.

O entrevistado D/G “F”, percebendo o profissionalismo como meritocracia, ou seja, competência técnica para o provimento dos cargos na AJ, comenta: “[...] talvez na Academia nós devamos é... se continuar a Academia crescendo aprimorar o processo seleção para a ocupação desses cargos, mas esse não é um mal da Academia, é um mal da própria administração o Tribunal [...]”.

Sobre o profissionalismo da AJ, observou-se que somente o entrevistado D/G “H” tem uma noção próxima do referencial teórico da pesquisa:

Eu observo que normalmente as pessoas que vêm para Academia são pessoas com uma boa formação e com uma boa experiência dentro da organização, não dá para dizer que elas se prepararam especificamente para questão do ensino judicial antes de ingressarem aqui. Elas têm experiências em outras áreas, muitas vezes, e se adaptam à área do ensino porque têm experiências anteriores que... mas... o recrutamento, ele não parte de pessoas especialistas em educação judicial, porque nós não temos isso também dentro da organização. [...].

Além das concepções da gestão por competência e meritocracia mencionadas, identificou outras codificações ligadas ao profissionalismo, como nos aspectos estruturais anteriores, conforme ilustrado no Quadro 21.

Quadro 21 – Codificação semântico do profissionalismo na AJ

Códigos	Incidência de Citação
Ausência de processo de capacitação	4
Carência de Técnico/Perito (domínio, conhecimento etc.)	3
Cultura	1
Falta de sistema de meritocracia	10
Impacto na produtividade	1
Mudança cultural	5
Necessidade de gestão por competência	12

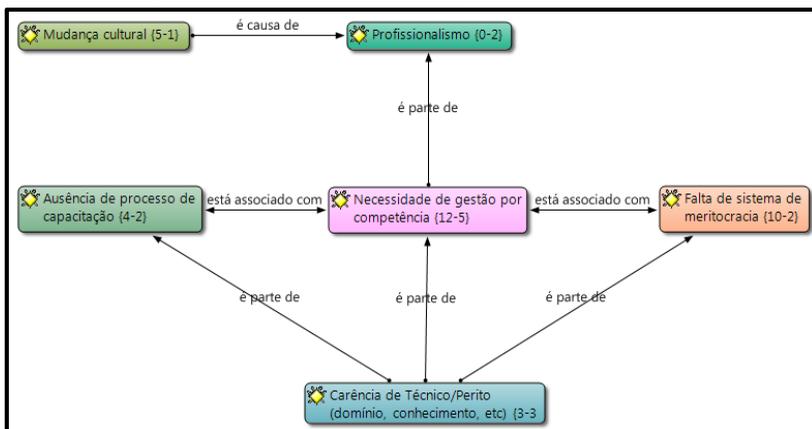
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Portanto, como base nos achados indicados, desenvolveu-se o desenho semântico do profissionalismo da AJ, conforme Figura 50.

A conversão das mensagens detectadas nos dados tratados sobre profissionalismo na AJ dão conta que, em face do vínculo institucional com o TJSC, a AJ segue os mesmos parâmetros de sua cultura, que ainda se desassemelha da já notória gestão por competências deflagrada no âmbito da administração pública federal. Todavia, verifica-se que o público interno da AJ pede que seja rompida esta tradição cultural de ocupação dos cargos por critérios subjetivos ou políticos, partindo-se para a gestão por competências, que é um tipo de escolha mais abrangente, uma vez que está associada ao processo seletivo e à meritocracia, sendo que esta última tem como parte integrante a capacitação, a qual pode

proporcionar ao longo do tempo uma visão holística ao capacitado, suprir a carência de técnicos/peritos, bem como facilitar a construção de uma carreira, de acordo com a plano da organização.

Figura 50 – Desenho semântico – profissionalismo na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

4.2.1.6 Taxa de pessoal

As informações que foram obtidas no levantamento da taxa de pessoal mostram que na AJ há uma divisão de opiniões (média 50,70) quanto a esse aspecto, ou melhor, não se confirmou que ela está proporcionalmente adequada às necessidades da AJ, se permite a criação de novos projetos ou a oferta de novos produtos, equaliza-se a carga de trabalho, ou ainda, se o percentual de terceirizados (32,46% do total de colaboradores) traz algum tipo de impacto negativo para a produtividade da AJ. E a sua correlação outros elementos (especialização e tamanho) levam novamente os resultados ao patamar mediano (média 56,59), desse modo, a análise do grau de atuação administrativa, burocrática e de assessoria, apoiados neste aspecto estrutural, conforme indicado por Daft (2003), não se clarificaram, como é possível verificar no Gráfico 15.

Este caráter ambíguo torna-se claro na fala do respondente R2, por entender que: “Este é um dos grandes desafios da AJ: conciliar sua taxa de pessoal, o princípio da eficiência e a inovar.”.

Pode-se perceber que enfrentar este desafio não é algo a ser avaliado no futuro, mas no presente, pois segundo o respondente R20:

A Academia Judicial vem sofrendo ano a ano uma crescente em suas atividades e o quadro de seus funcionários é bem reduzido. A demanda não condiz com a força de trabalho existente. Contudo, cabe salientar que, graças ao comprometimento dos funcionários, os projetos e processos de trabalho têm sido adequadamente conduzidos. Porém, por muitas vezes sobrecarregando os seus servidores e setores.

Para a resolução deste problema, o entrevistado D/G “G” pensa que é preciso uma reorganização da taxa de pessoal por competências:

Eu acredito o seguinte: sem tu reorganizares a questão, entenderes tá?... a questão das competências, das atividades, eu não posso falar ainda se o número de servidores é adequado, eu primeiro preciso ter esse dado, porque seria um chute.

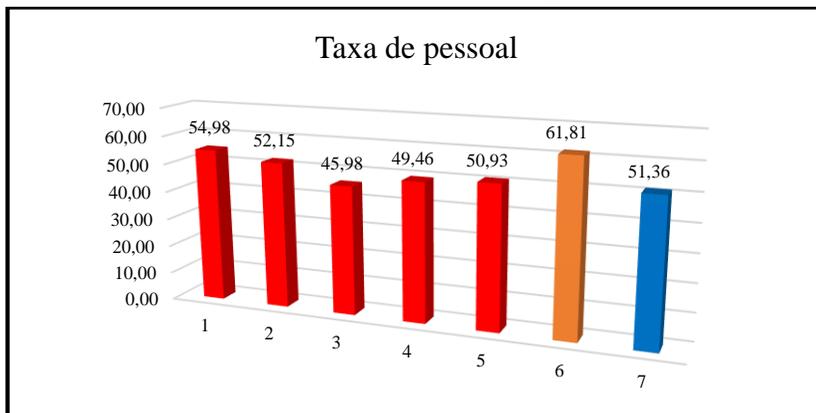
Então primeiro eu faria o rearranjo por competências, eu capacitaria, para depois falar em falta de servidores, mas esse mapeamento não tem que ser com a prática desse rearranjo, mas sim, ele pode ser feito. Primeiro, vamos olhar aqui, se eu trabalhar esses servidores que eu tenho, eu vou chegar aonde eu quero ou não, não metade eu tenho que mandar embora, ou tenho que abrir um concurso para a Academia Judicial para chegar a uma equipe de 70 pessoas, então realmente eu tenho essa dúvida.

Porém, o entrevistado D/G “C” entende que esta avaliação da taxa de pessoal não é uma tarefa simples, visto que é passível de ser encarada ou apreciada sob diversos ângulos:

Com relação à estrutura de pessoal é... aí a análise é muito complexa, porque hoje o nosso quadro, ele é um quadro significativo. Nós temos um corpo de colaboradores aqui que as vezes é criticado por quem tá de fora, sob o olhar de vocês tem isso tudo, se for comparar com outras escolas de governo pelo Brasil, a gente vê escolas aí com três servidores, a gente trabalha com mais de 50. Claro eu queria mais gente para produzir mais, para poder

qualificar mais né?... então... mas já tem tanta gente e tantas pessoas em relação ao outros. Pois é... quer comparar por baixo ou quer o ideal? Então essa é a dúvida, né?

Gráfico 15 – Valores médios da taxa de pessoal na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

As incertezas sobre a taxa de pessoal na AJ se confirmam e revelam-se a partir das codificações que foram geradas, conforme pode ser visto no Quadro 22.

Moderando a intensidade de fundamentos de cada código, observam-se dois padrões quanto aos níveis de conformidade em relação aos coeficientes de pessoal na AJ, e a partir daí se produziu o desenho semântico da taxa de pessoal na AJ, representado na Figura 51.

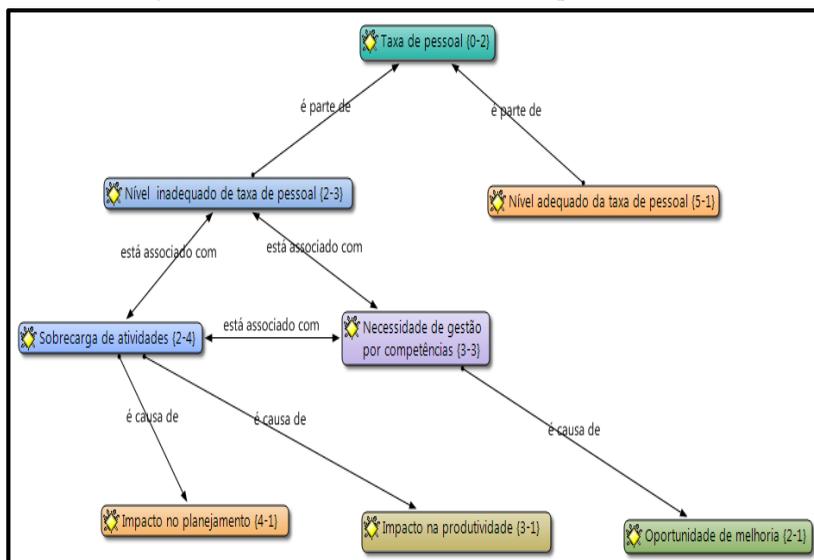
Infere-se a existência de divergência quanto ao grau de conformação da taxa de pessoal na AJ, todavia, ficou caracterizado que os códigos, em sua maioria, guardam relação com o aspecto negativo da taxa de pessoal, isto é, com a sobrecarga de atividades que transportam esse excedente de negatividade para o planejamento e para a produtividade da AJ. No entanto, isso associa-se à necessidade de gestão por competências, que representa um elemento favorável à realização de algo novo, capaz de modificar estas diferenças de opiniões em relação a este aspecto estrutural.

Quadro 22 – Codificação semântico da taxa de pessoal na AJ

Códigos	Incidência de Citação
Ausência de processo de capacitação	1
Carência de técnico/perito (domínio, conhecimento etc.)	1
Estabelece a identidade organizacional	1
Excesso terceirizados	1
Falta de comunicação interna	1
Falta de registro dos procedimentos	1
Falta de sistema de meritocracia	1
Impacto na produtividade	3
Impacto negativo na produtividade	1
Impacto no planejamento	4
Necessidade de gestão por competências	3
Nível inadequado de taxa de pessoal	2
Nível adequado da taxa de pessoal	5
Oportunidade de melhoria	2
Sobrecarga de atividades	2

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Figura 51 – Desenho semântico – taxa de pessoal na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

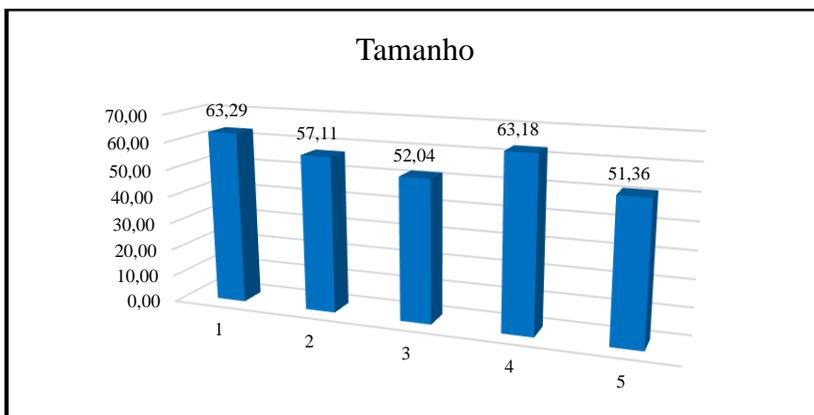
4.2.2 Aspectos contextuais e as suas percepções na AJ

4.2.2.1 Tamanho

A AJ é uma organização de porte extremamente pequeno se comparada a sua mantenedora, e os efeitos, bem como a influência deste fator de qualidade ou propriedade, pode se tornar maior ou menor, dependendo daquilo que se quer mensurar.

Comparando com os resultados obtidos na pesquisa, percebe-se que, na visão dos respondentes (média 63,29), o tamanho da AJ proporciona rapidez de resposta, e eles ainda entendem (média 57,11) que ele proporciona a autonomia das unidades. Por outro lado, boa parte (média 52,04) acredita que o tamanho dá incentivo a novas normas, bem como cria condições para o uso da terceirização (63,18), que representa um volume expressivo do seu tamanho (51,36), conforme indicando no Gráfico 16.

Gráfico 16 – Valores médios do tamanho da AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

O respondente R27 aponta o desaparecimento de cargos como indicativo que dá mais força para a terceirização, porém faz uma ressalva: “Em razão da extinção de cargos, a terceirização ainda é necessária em alguns pontos, especialmente para manter a organização e a limpeza. Nos demais casos, embora útil e valiosa, não é a solução ideal para o trabalho desenvolvido nas seções.”.

Em relação ao tamanho da AJ, o entrevistado ex-D/G “E” fez um comentário interessante sobre como este aspecto contextual é observado nos corredores da organização por aqueles que não atuam na AJ:

Eu, antes de chegar na Academia, eu achava que o quadro estava muito inchado, que a Academia havia se burocratizado muito, porque sempre ouvia internamente essa crítica, porque vi o começo da Academia que tinha pouquíssimos servidores, mas a minha experiência nos quatro anos em que lá fiquei, acho que é uma estrutura muito enxuta, há uma ampliação cada vez maior das demandas da Academia, acho que há um nível de especialização cada vez maior, e a Academia, para dar as respostas que realmente precisa dar em termos institucionais, ela precisa crescer um pouco mais na sua estrutura.

Quanto à ampliação do tamanho da AJ, o entrevistado D/G “F” entende que a descentralização é necessária: “[...] mas veja, nós não precisaríamos expandir com o número de servidores aqui da Academia, o que nós teríamos que expandir e aprimorar é exatamente a forma de delegação, para que regionalmente pessoas contribuíssem conosco.”.

O processo de formulação da codificação dos enunciados sobre o tamanho resultou em classificações, conforme o Quadro 23.

Quadro 23 – Codificação semântico do tamanho na AJ

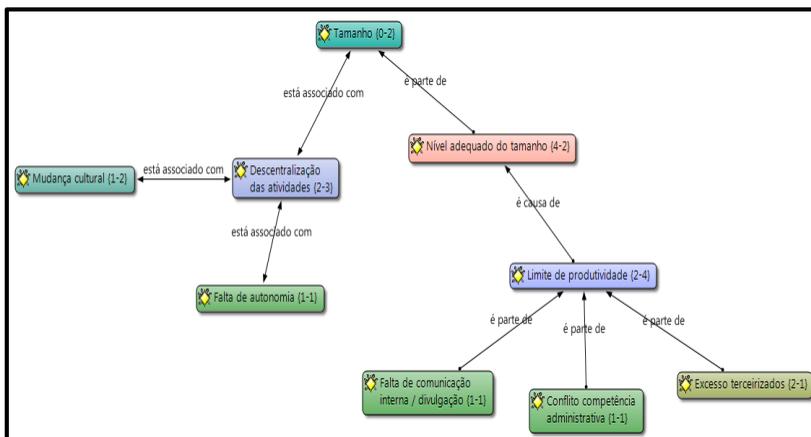
Códigos	Incidência de Citação
Conflito competência administrativa	1
Cultura da hierarquia	1
Descentralização das atividades	2
Excesso terceirizados	2
Falta de autonomia	1
Falta de comunicação interna / divulgação	1
Limite de produtividade	2
Mudança cultural	1
Nível adequado do tamanho	4

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

O código com maior incidência nos comentários e entrevistas sobre o tamanho da AJ, isoladamente sugere que o grau de adequação deste

aspecto está em conformidade, todavia, ao se fazer o elo com as demais codificações, surge um novo cenário, conforme se pode confirmar na Figura 52.

Figura 52 – Desenho semântico – tamanho na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A Figura 53 combina num todo coerente as relações das codificações do tamanho da AJ, ou melhor, conclui-se que, mesmo que para alguns o nível do tamanho esteja condizente, ele traz consigo o limite de produtividade da AJ, que tem como parte integrante a falta de comunicação, o conflito de competência e o excesso de terceirizados. De sorte que a ideia de descentralização das atividades associada à falta de autonomia e à mudança cultural aparece como uma boa alternativa, capaz de promover uma transformação na cultura da hierarquia que está presente na AJ.

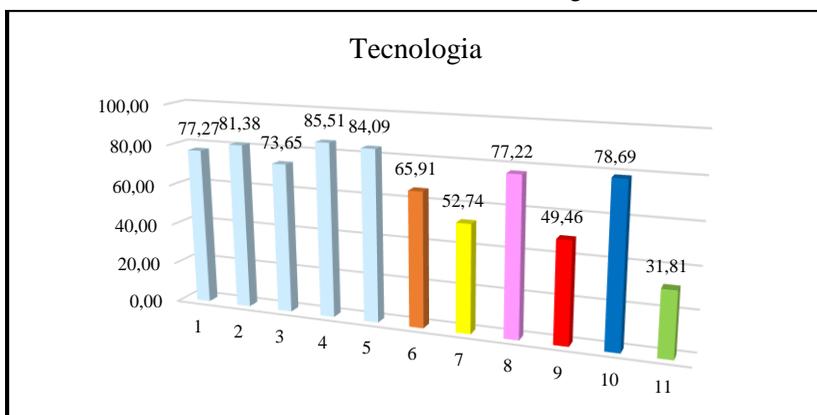
4.2.2.2 Tecnologia

Diferente dos outros aspectos analisados, a tecnologia apresentou em todos os quesitos um índice mais próximo da concordância (média de 80,38). Ou seja, as manifestações de aprovação quanto ao uso da tecnologia como uma estratégia para a atualização e evolução da AJ foram elevadas (média 77,27), o valor subiu (média 81,38) ao se avaliar se o ambiente em que a AJ está intensifica o uso de novas tecnologias. Por outro lado, o índice caiu (média 73,65) quando a pergunta foi se a busca por novas tecnologias é algo comum na AJ, alcançou seu maior patamar (média 85,51), ao se confirmar que os processos de trabalho

demandam a utilização de tecnologias variadas, e praticamente manteve o valor (média 84,09), ao se validar que a automatização das atividades produzem ganho na produtividade da AJ.

Na relação com outros aspectos estruturais e contextuais, o bom desempenho da maneira particular de usar como ferramentas: conhecimentos, métodos, técnicas, procedimentos etc., não se configura tão absoluta, isto é, mantém-se na verificação de que o profissionalismo (média 77,22) facilita na solução dos problemas do dia a dia e que o tamanho (média 78,69) propicia o uso da terceirização; e os valores passaram a decair ao se conectar com a hierarquia (média 65,91), visualizada como um limitador da capacidade produtiva das unidades, desceu um pouco mais ao combiná-la com a taxa de pessoal (média 49,46), que estabeleceu a condição intermediária quanto à oferta de novos produtos e/ou serviços e, finalmente, atingiu o menor valor (31,81), atestando a necessidade da AJ de se obter informações ou recursos do ambiente externo para responder às solicitações de qualquer bem ou serviço, como representado no Gráfico 17.

Gráfico 17 – Valores médios da tecnologia da AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Os altos índices obtidos pela tecnologia se expõem por intermédio dos comentários acerca da compreensão plena de perceber o seu caráter essencial e determinante para o desenvolvimento das ações da AJ, como evidencia o respondente R2: “A tecnologia e a AJ é uma relação indispensável, em especial no que tange à gestão (planejamento, organização, controle e direção) tendo em vista o desenvolvimento de habilidades de magistrados e servidores.”.

Por sua vez, o respondente R4 pondera:

A tecnologia, a meu ver, é pouco explorada dentro da AJ. Embora o ambiente favoreça (e muito) a utilização de novas tecnologias, acho que falta um pouco de ‘inspiração’, criatividade, profissionais capacitados (específicos desta área)... enfim, diria que somos ‘mais do mesmo’... A automatização da AJ aos poucos tem ganhado força. [...].

A carência de automatização também foi destacada pelo respondente R35, da seguinte maneira:

Atualmente a evolução nos processos de trabalho e respostas mais profissionais, de maior qualidade na AJ, estão dificultadas por carência de sistemas de informação mais eficientes. Enquanto não houver investimento em modernização do sistema informatizado da unidade, a AJ estará em dificuldades para evoluir em número de colaboradores atendidos, estresse do quadro funcional e racionalização de recursos. Atualmente, arrisco afirmar que ao menos 25% do tempo de trabalho é perdido em tarefas que poderiam ser automáticas e discutindo soluções para problemas da realidade que o “sistema não vê”, hoje mesmo eu passei ao menos 2 horas do dia em reunião com parte da equipe tentando soluções para ‘enganar’ o sistema e inserir as informações que eram necessárias ao alcance do objetivo do curso.

Essa insuficiência, ausência ou baixo aproveitamento da tecnologia na AJ se exterioriza nas palavras do entrevistado D/G “G”: “eu acredito que o EaD da Academia tem muito para progredir, numa escala para o Brasil, numa escala de 0 a 10, nós estamos no 8, agora para o que eu sonho no EaD, nós somos 4.”.

Com referenciais tão fortes partindo dos resultados do questionário, a listagem dos códigos originários dos comentários e das entrevistas se condensaram em poucas palavras, como pode ser observado no Quadro 24.

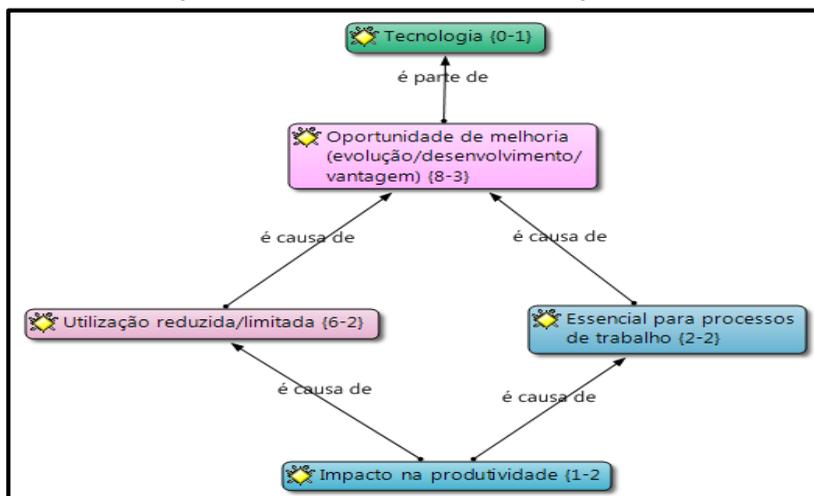
Quadro 24 – Codificação semântica da tecnologia na AJ

Códigos	Incidência de citação
Essencial para processos de trabalho	2
Impacto na produtividade	1
Oportunidade de melhoria (evolução/desenvolvimento/vantagem)	8
Utilização reduzida/limitada	6

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A ilustração abreviada da tecnologia mostra que este aspecto se apresenta como uma oportunidade de evolução, desenvolvimento ou até mesmo uma vantagem para a AJ, pois ela encontra duas constatações – utilização reduzida/limitada e a qualidade de ser essencial para os processos de trabalho – que servem como alavancas ou molas propulsoras a serem evocadas no momento em que for conveniente, haja vista que impactam na sua produtividade, conforme ilustra a Figura 53.

Figura 53 – Desenho semântico – tecnologia na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

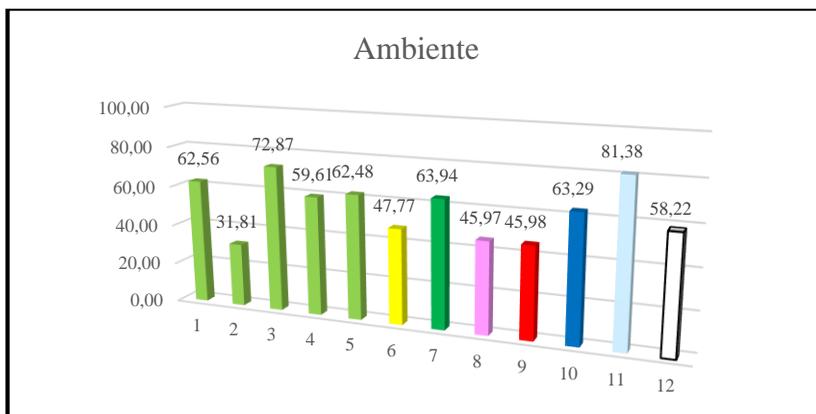
4.2.2.3 Ambiente

Conforme verificado, a quantidade de aspectos determinados e diferenciáveis que constituem a singularidade da AJ denotam indicativos que fazem crer que os ambientes internos e externos promovem

continuamente influências e o surgimento de circunstâncias que afetam a realização do seu negócio. Desse modo, na avaliação do ambiente de plano verifica-se nos resultados que, na percepção dos respondentes (média 62,56), a AJ padece com as interferências externas, devido à falta de instrumentos que forneçam à Instituição informações sobre o meio externo. Isso se torna mais visível nas duas questões seguintes, onde se evidencia que AJ tem a necessidade das informações e recursos do ambiente externo (média 31,81) para atender as suas demandas. Este poder é ainda maior quando se trata de produzir efeitos sobre alcance das metas da AJ (média 72,87). Isto pode estar relacionado à compreensão de que o ambiente no qual a AJ está inserido permite à Instituição dar respostas padronizadas (média 59,61), isso aliado ao entendimento de que a estabilidade do ambiente favorece a especialização (média 63,48).

Já no que se refere ao seu encontro com outros aspectos estruturais ou contextuais, destacaram-se a conexão positiva com a tecnologia, porém contraditória aos números supramencionados, visto que os respondentes, em sua ampla maioria (média 81,38), captam que o ambiente no qual a AJ está inserida proporciona o uso de novas tecnologias, e ainda há expressão negativa na junção com a centralização/descentralização que, devido à existência de vários níveis de poder, coíbe a produtividade da AJ, conforme pode ser verificado no Gráfico 18.

Gráfico 18 – Valores médios do ambiente da AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

O respondente R33 traz a variação do ambiente como uma força que atrapalha a AJ: “As condições internas e externas do ambiente estão sempre variando, difíceis de serem controladas.”.

Nesse ponto, torna-se oportuno relatar um trecho da fala do entrevistado ex-D/G “E” a respeito do ambiente da AJ, no qual ele diz que dependendo do assunto institucional sob análise:

[...] você sempre lida com um nível de crise. Ainda não há por parte da administração do Tribunal e nem por parte dos desembargadores o reconhecimento da importância da Academia e, muitas vezes, principalmente no afastamento de magistrados, servidores, na execução de despesa, apesar da Academia ter orçamento próprio ela não tem autonomia [...].

Em contrapartida, o entrevistado D/G “F” aponta que a AJ é afetada colateralmente pelas demandas que são assumidas pelo Poder Judiciário, em função da omissão de terceiros:

[...] então são demandas né?... que são próprias do judiciário e outras demandas que não seriam propriamente do judiciário, mas pela omissão de outros setores o judiciário acaba se abarcando, isso que isso dá um número excessivo de trabalho que faz com que o juiz não tenha disposição, não tenha o ânimo para a área do conhecimento, conseqüentemente, os eventos da Academia acabam não tendo aquela receptividade que deveriam ter [...].

As situações ou dificuldades materializadas de acordo com a percepção do respondente e entrevistados na dimensão ambiente transformaram-se nos códigos semânticos apresentados no Quadro 25.

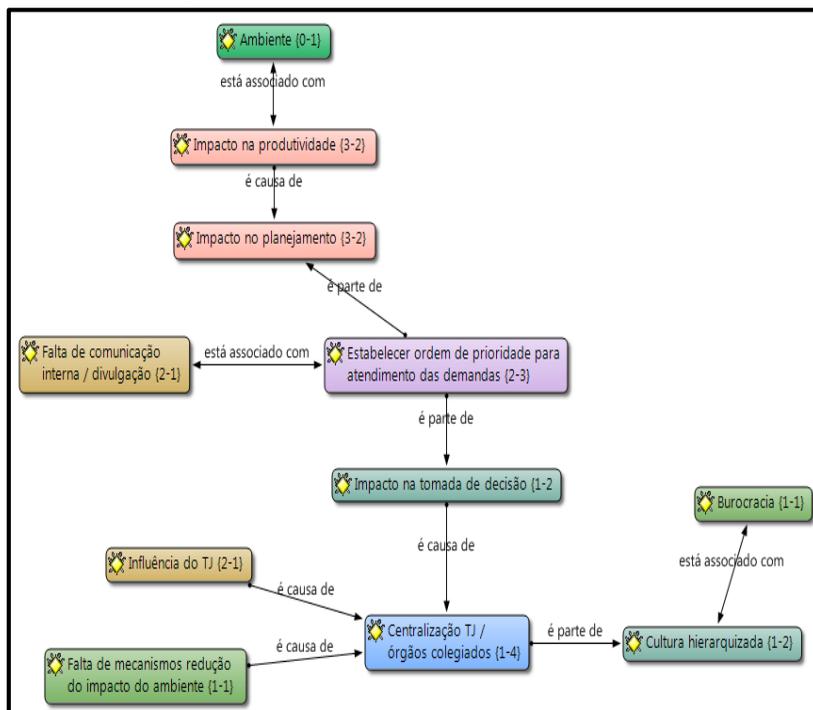
Na codificação semântica dos comentários e declarações sobre o ambiente da AJ, eles traduziram-se principalmente em um impacto na produtividade e no planejamento, os quais, reunidos aos demais códigos por uma relação lógica, tornam compreensível a dinâmica do espaço da AJ para desenvolver as suas ações, conforme se estampa na Figura 54.

Quadro 25 – Codificação semântica do ambiente na AJ

Códigos	Incidência de citação
Burocracia	1
Centralização TJ / órgãos colegiados	1
Cultura hierarquizada	1
Estabelecer ordem de prioridade para atendimento das demandas	2
Falta de comunicação interna / divulgação	2
Falta de mecanismos redução do impacto do ambiente	1
Impacto na produtividade	3
Impacto na tomada de decisão	1
Impacto no planejamento	3
Influência do TJ	2

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Figura 54 – Desenho semântico – ambiente na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A impressão visual do ambiente da AJ exprime bem as ideias que se verificaram até aqui, ou seja, conclui-se que as influências do ambiente interno impactam diretamente na produtividade da AJ e, conseqüentemente, no seu planejamento. Contudo, o ponto de partida é a característica determinante da sua essência, a burocracia, que fomenta a cultura hierarquizada, a qual permite a centralização, nesse caso específico, da Administração do TJSC e dos Órgãos Colegiados TJSC, que têm a última palavra na tomada das decisões. Cabe ressaltar, então, que a AJ não possui meios para limitar ou conter as ações desse nível burocrático, visando estabelecer uma ordem de prioridade para o atendimento das demandas, o que gera a falta de comunicação e repercute, por fim, no seu planejamento.

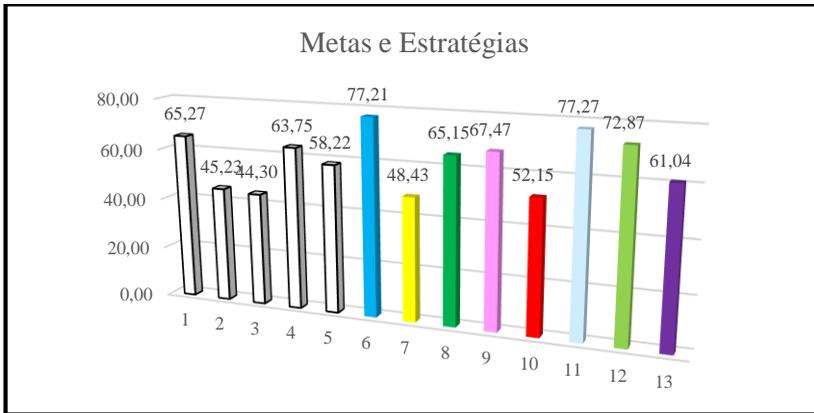
4.2.2.4 Metas e estratégias

No aspecto contextual, metas refletem e dão rumo ao negócio da organização, ou seja, a sua missão, enquanto que as estratégias são ações, planos, projetos, propósitos etc., estudados antecipadamente e postos em prática para atingir determinados objetivos da organização (DAFT, 2003; MINTZBERG, 1995).

Desse modo, o senso dos colaboradores da AJ deixou ver que as metas e estratégias permitem definir com clareza as ações ao longo do tempo (média 65,27), mas também que inibem a inovação e a criatividade (média 45,23) e que a sua elaboração não é tão democrática (média de 44,30). Por seu turno, corrobora-se que as metas e as estratégias criam condições para atender às demandas das partes interessadas (média 63,75) e contribuem para constantes mudanças internas (média 58,22).

No que diz respeito ao relacionamento com diferentes aspectos estruturais e contextuais da AJ, segundo a visão dos respondentes, sobressaem-se de maneira construtiva: a tecnologia, usada como estratégia para a constante atualização e evolução da AJ (média 77,27); a formalização, que gera documentos alinhados com as metas e estratégias (média 77,21); o profissionalismo do quadro de pessoal, que proporciona agilidade nos procedimentos internos (67,47); e a cultura, com seus elementos que são o foco do negócio da AJ (média 61,04). No sentido contrário, estão: a centralização, que contribui para a demora na implementação das estratégias (média 65,15); e a taxa de pessoal e a hierarquia, que se mantiveram entre os dois intervalos (média 52,15) e (média 48,43), respectivamente, conforme demonstrado no Gráfico 19.

Gráfico 19 – Valores médios das metas e estratégias na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Sobre as metas e estratégias, o respondente R5 comenta que: “são trabalhadas apenas em documentos formais e tratadas no nível hierárquico mais elevado o que dificulta a visualização e execução.”.

O entrevistado D/G “G” confirma que as metas e estratégias são expressas em documentos escritos e faz uma analogia para justificar a importância disso:

Eu quero dizer uma coisa, aquele que não escreve o que acontece, perde o acontecido, e depois, na hora de formar o caldo, pode lhe faltar muitas coisas, um exemplo clássico é um diário. Se você deixa uma ideia escapar você não vai lembrar dela depois, então estratégias, metas, eu acredito que elas devem ficar escritas.

Corroborando com o entendimento anterior, o entrevistado D/G “C” cita que:

[...] o planejamento ele deve servir como um fio condutor, ele deve servir como uma trilha, um garantidor de um objetivo a ser alcançado. Hoje me parece assim, que a forma com a Academia tá estruturada, ela definiu, por meio de uma resolução, políticas de temas institucionais de relevância e ela vem garantindo o cumprimento daquilo ali.

Depreende-se do Quadro 26 que os códigos originados para as metas e estratégias foram significativos e os fundamentos de pouca intensidade, com exceção das codificações 1, 3 e 9.

Apesar da baixa incidência de fundamentos, identifica-se nas manifestações dos colaboradores da AJ um determinado querer para que o processo de construção das metas e estratégias seja participativo, ou seja, existe um sentimento de falta ou de incompletude institucional quanto à possibilidade de poder influenciar no processo de tomada das decisões estratégicas, que se pronuncia pela presença do indicador da falta de comunicação.

Quadro 26 – Codificação semântica das metas e estratégias na AJ

Códigos	Incidência de citação
Autoavaliação impacto positivo	2
Burocracia	1
Busca pela gestão participativa	4
Carência de estudo aprofundado	1
Continuidade administrativa	1
Cultura hierarquizada	1
Desconhecimento da estrutura/atribuições/estratégias	1
Dificuldade de acesso à informação	1
Falta de comunicação / divulgação	2
Impacto negativo no planejamento	1
Limitação recursos	1
Mudança de foco	1
Nível acima do adequado de metas e estratégias	1
Oportunidade de melhoria (evolução/desenvolvimento/vantagem)	1

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

4.2.2.5 Cultura

Os resultados obtidos sobre o componente cultura na AJ demonstram que a percepção dos colaboradores sobre os comportamentos culturais institucionais tem o valor geral em uma posição intermediária (média 58,55), isso se confirma claramente no valor derivado da questão 2 (média 53,97), na qual se perguntou se a cultura da AJ poderia ser observada pelo constante compartilhamento das suas normas, valores, crenças etc. Os integrantes da AJ (média 60,37) captam que este elemento contextual coopera para a implementação de novas regras e

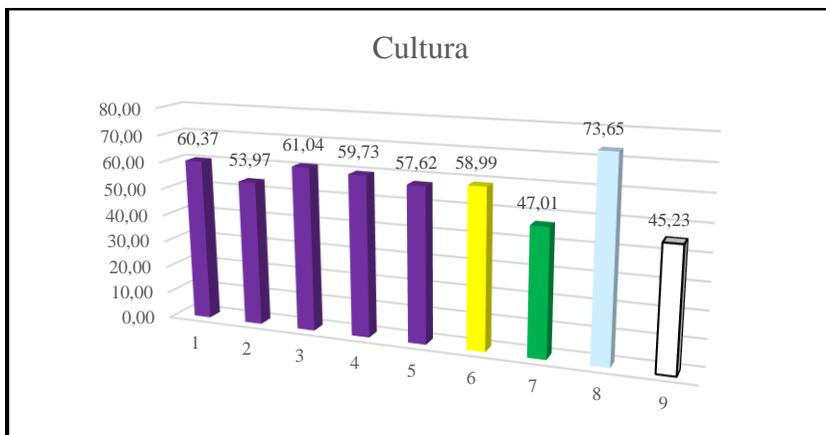
procedimentos e, de modo semelhante (média 59,73), entendem que as partes que constituem a cultura da AJ possibilitam informações que dão sentido ao trabalho da equipe, e isso conduz aos valores encontrados de que se acredita que este aspecto contextual reproduz o foco do negócio J (média 61,04), bem como favorece a realização plena da missão da AJ (57,62).

Ao proceder a junção da cultura com alguns aspectos estruturais e contextuais, isto é, com a tecnologia, as metas e as estratégias, pode-se constatar dos resultados que a compreensão da definição da hierarquia na AJ se dá a partir da finalidade e do número de atribuições (média de 58,99). Esse índice cai (média 47,01) ao se avaliar – centralização/descentralização – se o processo ocorre de forma participativa, e encontra o seu ápice (média 73,65) ao se identificar – tecnologia – a busca por novas tecnologias como algo comum na AJ e, tem o menor valor (média 45,23) ao se tratar das metas e estratégias, conforme mostrado no Gráfico 20.

Complementando os achados numéricos em relação à cultura na AJ, o respondente R2 pondera sobre a necessidade de se desenvolver uma nova cultura: “Há a necessidade de desenvolver-se uma cultura organizacional de educação, de capacitação e de aprendizagem em que os servidores interajam, sustentem e transmitam tal ambiente.”

De modo semelhante, o respondente R33 ratifica a necessidade de se alterar o sentido cultural na AJ: “Cada colaborador traz consigo suas crenças, valores, costumes, conhecimentos. Para a organização conseguir traçar seus objetivos comuns, requer um trabalho constante de adaptação e mudança cultural.”

Gráfico 20 – Valores médios da cultura da AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

De modo semelhante, o respondente R33 ratifica a necessidade de se alterar o sentido cultural na AJ: “Cada colaborador traz consigo suas crenças, valores, costumes, conhecimentos. Para a organização conseguir traçar seus objetivos comuns, requer um trabalho constante de adaptação e mudança cultural.”.

Indo ao encontro das percepções supracitadas, o respondente R18 comenta que: “Não há na cultura da AJ a sensação do dever de fornecer o melhor ‘produto ou serviço’ possível para nosso ‘cliente’, a cultura se baseia em: ‘vou fazer a minha parte’, sem haver preocupação com o todo.”.

Essa preocupação com o todo, que deve fazer parte da cultura na AJ, expressa-se também na fala do entrevistado D/G “F”:

[...] nós temos que trabalhar incessantemente, e com muita cautela, com muito cuidado, com a fiscalização sempre para que isso, essa de isso ‘não é comigo’ não, não aconteça, mas é uma coisa que tem que ser uma luta de todos os dias, todo dia, as vezes são pequenas coisas, pequenas coisas, um deslize administrativo que pode não ter interferido no todo, mas arranha a imagem da instituição, e de alguma forma nós temos que construir pontos positivos e neutralizar pontos negativos, e isso passa uma responsabilidade que tem que ser desde

a moça que atende lá na frente, a recepcionista, até o secretário executivo ou até o diretor executivo.

O entrevistado ex-D/G “D” vai além e conjuga que a mudança cultural precisa evoluir para se compreender a AJ como um órgão de ensino e não como uma unidade interna do Tribunal de Justiça, que serve apenas para realizar cursos, e essa evolução do pensamento passa também pelas pessoas que trabalham na AJ.

Esse ânimo para a modificação do estado da cultura na AJ, tornou-se patente também na formulação semântica, como se pode verificar no Quadro 27.

Quadro 27 – Codificação semântica da cultura na AJ

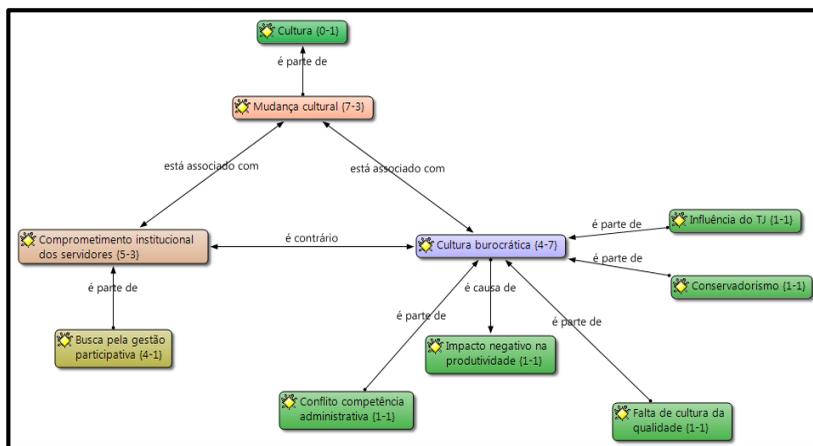
Códigos	Incidência de citação
Busca pela gestão participativa	4
Comprometimento institucional dos servidores	5
Conflito competência administrativa	1
Conservadorismo	1
Cultura burocrática	4
Falta de cultura da qualidade	1
Impacto negativo na produtividade	1
Influência do TJ	1
Mudança cultural	7

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

O conjunto de códigos semânticos da cultura da AJ serve de indício para a elaboração da Figura 55, na qual se pode visualizar com maior clareza a disposição de espírito para mudar as suas características atuais.

Sobre a cultura da AJ, verifica-se que ela possui dois aspectos que se mostraram fortes, quais sejam: o comprometimento dos servidores e a cultura burocrática, entretanto, ambos são contrários e estão coligados a manifestações que associam ideias que têm como resultado a mudança cultural, ou melhor, enquanto o primeiro tem a busca pela gestão participativa como fato gerador, o segundo carrega consigo os traços por preferências e situações tradicionais – influência do TJ e conservadorismo –, os quais têm a capacidade ou a possibilidade de serem causas para produzir impacto negativo na produtividade, relacionadas ao conflito de competência administrativa e à falta de cultura de qualidade.

Figura 55 – Desenho semântico – cultura na AJ



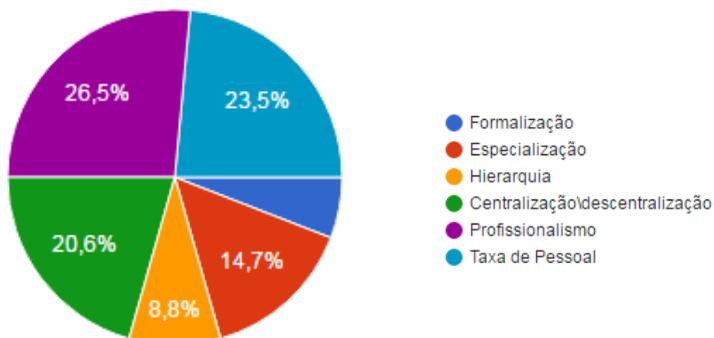
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

4.2.3 Aspectos estruturais e contextuais indicados a mudar no curto prazo

Conforme delineado, ao final de cada bloco dos aspectos organizacionais foi solicitada a indicação de um elemento estrutural e contextual que na opinião dos respondentes deveria ser modificado no curto prazo (menos de 1 ano) para favorecer as ações da AJ.

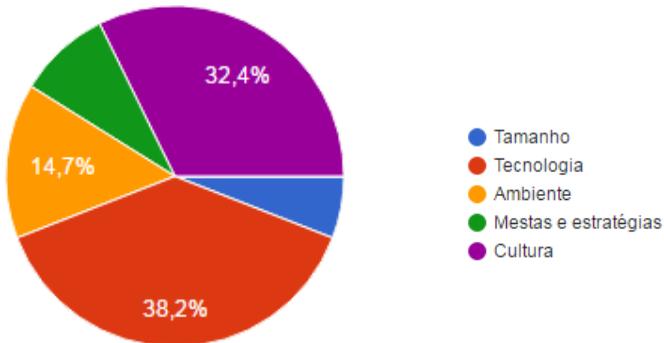
Como respostas surgiram o profissionalismo (26,5%) e a tecnologia (38,2%), como sendo os elementos indicados a serem alterados dentro de pouco tempo, como demonstram os Gráficos 21 e 22.

Gráfico 21 – Elemento estrutural a ser modificado a curto prazo na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 22 – Elemento contextual a ser modificado a curto prazo na AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Assim sendo, partindo dessa indicação e das percepções anteriores sobre as variáveis e as inter-relações dos aspectos estruturais e contextuais da AJ, conciliando a teoria e o mundo real, conclui-se que:

- o conceito do referencial teórico de profissionalismo deve ser melhor compreendido no cotidiano da na AJ, pois mesmo com um nível elevado de educação formal, este por si só não basta para que a AJ possa desenvolver as suas atividades organizacionais, ou melhor, faz-se necessário aprimorar esse elemento, criando-se a possibilidade de serem traçadas diretrizes específicas para a formação e o aperfeiçoamento dos colaboradores da AJ naquilo que é relativo a sua *expertise*, cabendo aqui abrir um parêntese para o ditado popular de que não se pode ser “casa de ferreiro, espeto de pau”, há que se pensar em alinhar o aspecto da formação acadêmica da equipe com as exigências técnicas especializadas mínimas para satisfazer o negócio da AJ.
- Com isso, a divisão de opiniões quanto à taxa de pessoal e as suas impressões generalizadas podem ser mudadas sem maiores repercussões.
- Por outro lado, para que a formalização represente um elemento que coopere com o modelo e com as ações realizadas pela AJ, faz-se necessário que o conjunto de atos pelos quais ela é regida, pelo menos aqueles que são editados pela sua mantenedora, proporcionem-lhe maior autonomia, especialmente quanto ao processo de tomada de decisão, que

tem impacto direto na sua capacidade de agir, pois a demora na resolução de determinada questão pode gerar prejuízos de todas as ordens, sendo o principal deles a falta de execução.

- Já no que se refere à especialização, o indicativo da resolução das suas eventuais disfunções organizacionais perpassa pela releitura dos processos dos fluxos de trabalho, dos cargos/funções, os quais podem levar a uma eventual revisão da estrutura da organização. Revisão esta que também é requerida no aspecto estrutural da hierarquia, onde se reitera o que se disse sobre a falta de autonomia da AJ, contudo, direcionando pela renovação da identidade institucional, no sentido de ter a sua própria personalidade, ou seja, diferente da sua mantenedora.
- Com isso, cria-se a possibilidade de quebra do paradigma da intensa concentração de poder na AJ, provocado pela centralização, abrindo caminho para um modelo onde o processo decisório contemple a gestão participativa.

Por outro lado, do quadro geral das percepções sobre as variáveis e as inter-relações dos aspectos contextuais da AJ, chega-se a algumas comprovações:

- a) Diferente de boa parte dos elementos que apresentaram oscilações nas opiniões, os dados coletados acerca da tecnologia empregada pela AJ revelaram que os integrantes do seu quadro compreendem a sua importância dentro da dimensão do seu negócio, como também se apresenta como uma oportunidade de melhoria em amplo sentido para a AJ, desde que seja mais e melhor utilizada;
- b) A cultura verificada no estado atual carrega o fato do constante embate entre o comprometimento dos agentes que atuam na AJ com as ideias, valores e costumes tradicionais contidos na – “organização mãe” – mantenedora, os quais têm repercussões variadas nos processos de trabalho e ações da AJ;
- c) Em relação ao tamanho, por ser considerada uma organização pequena e vinculada ao TJSC, ela tem a sua capacidade de se autogovernar reduzida a certos limites, o que dá ensejo a fixar marcos para as suas próprias ações;
- d) O ambiente no qual a AJ atual demonstra-se como sendo de grande atividade, criatividade e agilidade, porém ele é

enfrentado como estável, ou seja, recebendo respostas padronizadas comuns da burocracia, devido à centralização existente e à falta de mecanismos para acompanhá-lo de forma mais adequada, o que leva a AJ sofrer impactos na produtividade;

- e) Em relação à variável metas e estratégias, os pesquisados desejam ter uma atuação mais participativa, associando pensamentos ou pontos de vista no seu processo de elaboração.

Estas averiguações tornam-se patentes quando se avalia a síntese das codificações originárias dos comentários dos respondentes e depoimentos dos entrevistados sobre o questionamento: “Na sua opinião o que deveria ser mudado, adaptado ou reestruturado na atual Academia Judicial para dar mais efetividade as suas ações?”. A maioria dos resultados se repetiram, conforme pode ser verificado no Quadro 28.

Quadro 28 – Codificação semântica dos aspectos estruturais e contextuais da AJ

Códigos	Incidência de citação
Comunicação interna	5
Cultura	8
Dedicação exclusiva diretoria	2
Descentralização	6
Gestão participativa	2
Identidade	1
Profissionalismo	7
Revisão estrutura	7
Taxa de pessoal	4
Tecnologia	22

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Conhecidas as percepções na AJ sobre os aspectos estruturais e contextuais, se faz oportuno, então, analisar as variáveis do seu modelo de gestão.

4.2.4 O modelo de gestão da AJ

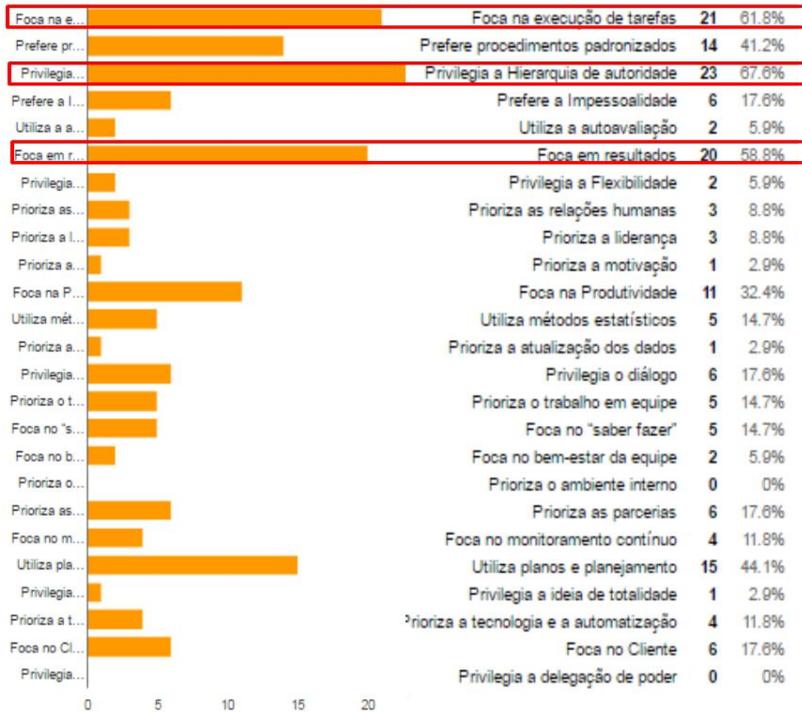
Para dar continuidade à análise relativa ao segundo objetivo da presente dissertação, torna-se apropriado apresentar os dados obtidos sobre o modelo de gestão da AJ, sob a perspectiva dos pesquisados,

modelo esse que, conforme foi verificado, pode contribuir na definição da identidade da AJ, além de servir como base para uma nova cultura e funcionar como um guia das diretrizes e estratégias institucionais que possibilite transformar a visão interna em um olhar amplo e global capaz de fazer com que a AJ cumpra a sua missão.

A este propósito, os resultados apontaram característica e/ou condições que estão presentes nos modelos de gestão descritos na base teórica, possibilitando assim tornar conhecido o atual modelo de gestão da AJ, todavia, partindo da premissa criada de que modelo de gestão é: um sistema interno composto pelo corpo de conhecimentos oriundos das ideias, crenças, valores, práticas e processos que a organização utiliza como instrumento de planejamento e controle da sua da realidade (GUERREIRO, 1989; PELEIAS, 1992; PEREIRA, 1995; PEREIRA; SANTOS, 2001; GOMES, 2004; MOSSO, 2006; OLIVEIRA, 2006; ASSEN, 2010; PAGLIUSO, 2010; BERG; PIETERSMA, 2015).

Assim, de acordo com o ponto de vista dos respondentes do questionário, as características e/ou condições que atualmente são visíveis no modelo de gestão da AJ são: o privilégio a hierarquia de autoridade (67,6% = Burocracia), o foco na execução de tarefas (61,8% = Teoria Clássica), o foco nos resultados (58,8% = Teoria Neoclássica/Gerencialismo) a utilização de planos e planejamento (44,1% = Uso ou Função) e a preferência por procedimentos padronizados (41,2% = Burocracia), conforme se pode verificar no Gráfico 23.

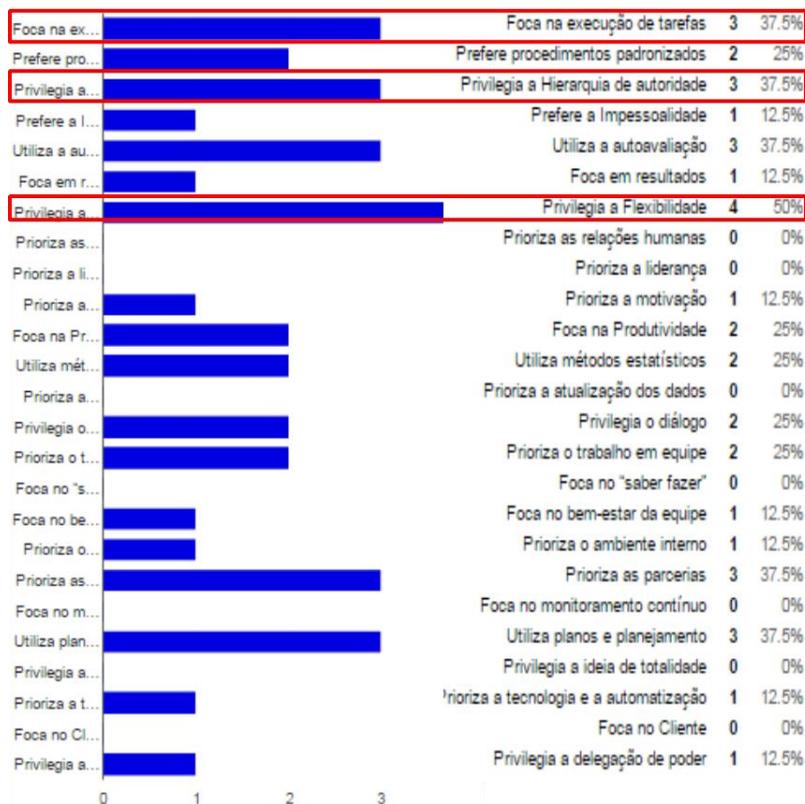
Gráfico 23 – Características e/ou condições evidentes no atual modelo de gestão da Academia Judicial – respondentes do questionário



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

De modo semelhante, os entrevistados – dirigentes e gestores – apontaram as seguintes características e/ou condições: foco na execução de tarefas (37,5% = Teoria Clássica), privilégio da hierarquia de autoridade (37,5% = Burocracia), o uso da autoavaliação (37,5% = Sociocultural Japonês) e de planos e planejamento (37,5% = Uso e Função), e a prioridade para as parcerias (37,5% = Sociocultural Alemão), como mostrado no Gráfico 24.

Gráfico 24 – Características e/ou condições evidentes no atual modelo de gestão da Academia Judicial – entrevistados



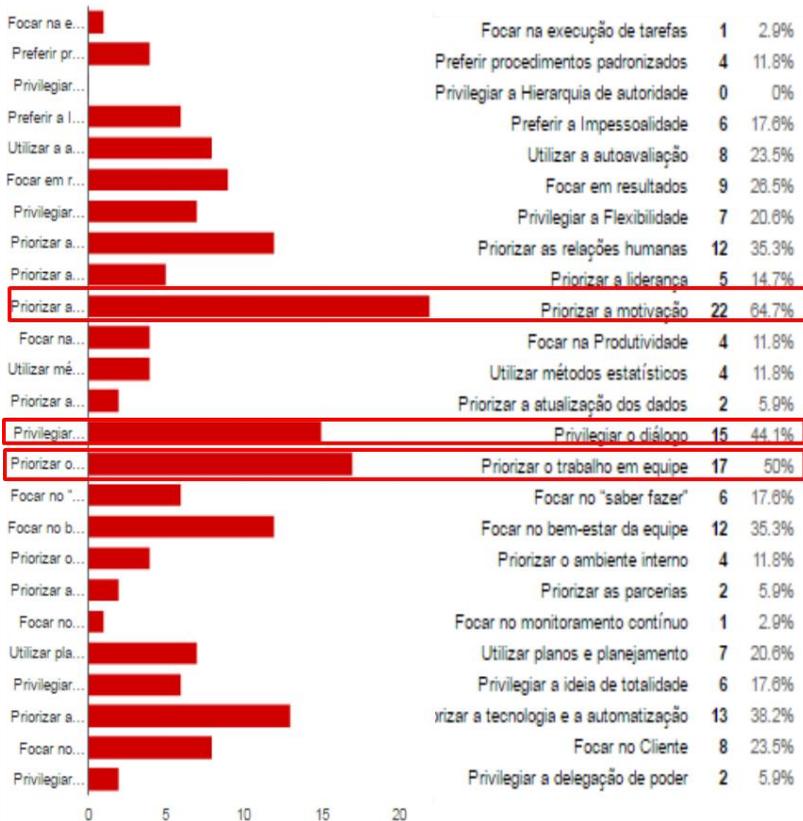
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Desse modo, conclui-se que o atual modelo de gestão da AJ demonstrou possuir tendências ou evidências predominantes do modelo de gestão tradicional – Teoria Clássica, Burocracia e Neoclássica –, com a variação de elementos contemporâneos dos padrões socioculturais Japonês e Alemão, combinados, ainda, com uso ou funções.

Por outro lado, os respondentes desejam que o modelo de gestão da Academia possua as seguintes características e/ou condições: que priorize a motivação (64,7% = Abordagem Humanista) e o trabalho em equipe (50% = Sociocultural Japonês), privilegie o diálogo (44,1% = Sociocultural Japonês), priorize a tecnologia e a automatização (38,2% = Virtual), e priorize as relações humanas e foque no bem estar da equipe

(ambos 35,3% = Abordagem Humanista e Sociocultural Chinês), como pode se verificar no Gráfico 25.

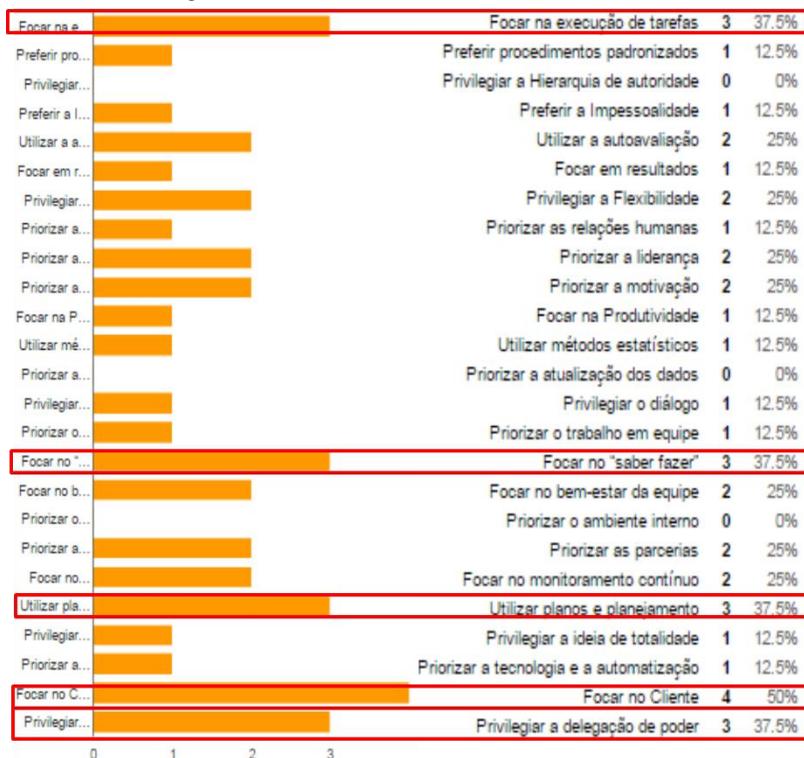
Gráfico 25 – Características e/ou condições que devem fazer parte do modelo de gestão da Academia Judicial – respondentes questionário



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Com uma visão diferente, os entrevistados praticamente mantêm o cenário atual, isto é, com: foco no cliente (50% = Gerencial – Público), na execução de tarefas (37,5% = Teoria Clássica), no saber fazer (37,5% = Sociocultural Japonês), na utilização de planos e planejamento (37,5% = Uso e Função) e no privilégio de delegação de poder (37,5% = Gerencial – Público), como se visualiza no Gráfico 26.

Gráfico 26 – Características e/ou condições que devem fazer parte do modelo de gestão da Academia Judicial – entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Diante do exposto, denota-se que há um descompasso de opiniões sobre qual modelo de gestão deve balizar as ações da AJ, visto que os integrantes que não fazem parte da alta cúpula, desejam um modelo de gestão que seja fundamentado na valorização das pessoas e suas relações, em que prevaleçam os interesses e faculdades coletivas de forma compartilhada, entretanto, estabelecendo um caráter de reciprocidade com as técnicas modernas disponíveis, enquanto que os responsáveis pela Instituição permanecem com o seu olhar sob a influência ou deferência em modelos do passado, mantendo características ou condições de gestão com apego às tradições ou usos tradicionais.

Por tudo o que foi dito, tendo como base os dados obtidos, considera-se que os objetivos específicos “a” e “b” foram atendidos e alcançados, os quais guardam correlação com o objetivo “c”: “investigar

quem são os *stakeholders* e as suas influências – poder e interesse – na Academia Judicial”, que terá os seus achados revelados na subsecção a seguir.

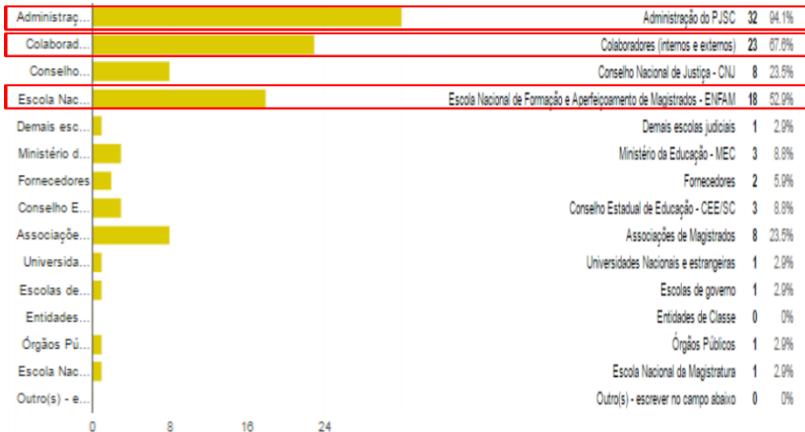
4.3 OS *STAKEHOLDERS* E AS SUAS INFLUÊNCIAS – PODER E INTERESSE – NA ACADEMIA JUDICIAL

No início deste capítulo foi possível conhecer quem são as partes interessadas nas ações da AJ, todavia, não foi possível ter claro o princípio: “quem e o que realmente conta”. Para adquirir as informações sobre as suas influências (poder e interesse) o levantamento se constituiu de duas bases de dados.

A primeira base foi obtida dos resultados do questionário e das declarações feitas durante as entrevistas com o intento de proceder uma seleção mais rigorosa em relação aos *stakeholders*, para poder estabelecer quais são os 3 (três) principais que têm de interesse associado às ações que a AJ realiza e, na sequência, verificar a percepção dos pesquisados acerca das influências dos indicados sobre os elementos organizacionais.

Assim, de acordo na visão dos respondentes do questionário, as três partes principais partes interessadas na AJ, são: a Administração do TJ (94,1%), os Colaboradores – externos e internos (67,6%) e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM (52,9%), conforme se pode observar no Gráfico 27.

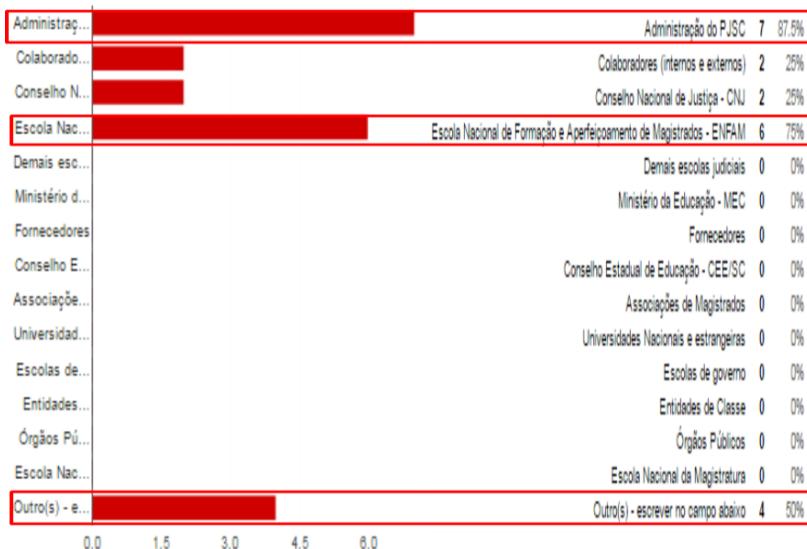
Gráfico 27 – Partes interessadas nas ações da Academia Judicial – respondentes questionário



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Tais indicações se confirmaram na escolha dos entrevistados que, de modo semelhante, apontaram dentre as 3 (três) principais partes interessadas na AJ: a Administração do TJ (87,5%), a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM (75%), e Outros – magistratura, sociedade civil, COPEDEM, diretorias (50%), conforme se pode observar no Gráfico 28.

Gráfico 28 – Partes interessadas nas ações da Academia Judicial – Entrevistados

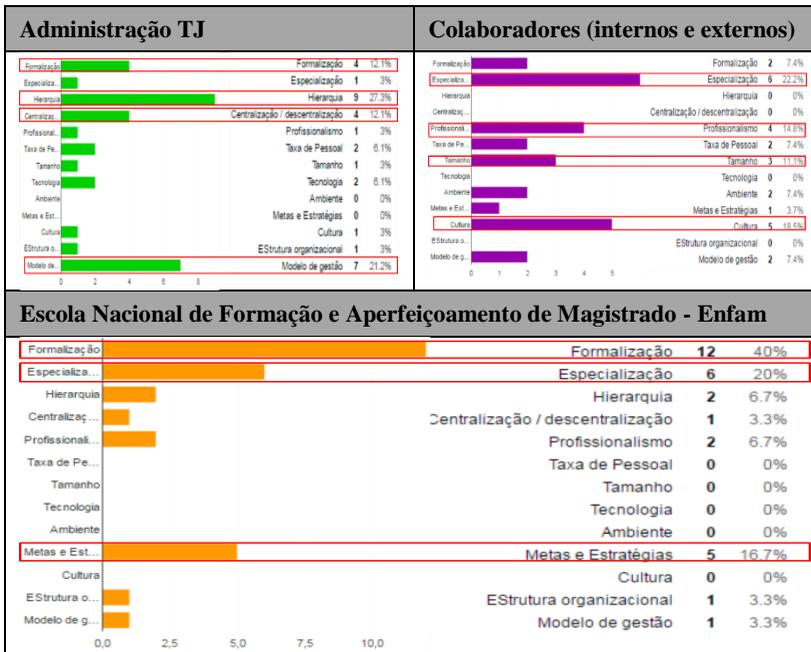


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Posto isso, observa-se que a mantenedora da AJ, isto é, a Administração do TJ, é o *stakeholder* mais influente nas suas ações, e esse exercício de poder na percepção interna recai especialmente sobre a hierarquia (27,3%), o modelo de gestão (21,2%), e a formalização e a centralização/descentralização (ambos 12,1%), enquanto elementos organizacionais, como se pode ver no Quadro 29.

Na segunda etapa, em contrapartida, com o aprofundamento nos documentos institucionais e infrainstitucionais – constituição, leis, regimento, resoluções, instrução normativa, convênios, contratos e processos administrativos, planos, entre outros, detectou-se quais são as influências (poder e interesse) que os *stakeholders* exercem sobre a AJ, os quais possibilitaram definir os seus papéis em relação aos seus interesses, como se demonstra no Apêndice J deste documento.

Quadro 29 - Influência dos principais stakeholders sobre os elementos organizacionais da AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Em resumo, percebe-se que cada *stakeholder* exerce influências diferentes de acordo com o seu poder e o seu interesse, contudo, confirmou-se aquilo que parece ser óbvio: que a Administração do TJ é “quem e o que realmente conta” para que a AJ possa desempenhar as suas ações formativas. Desse modo, com base nesses elementos, compete aos integrantes da AJ buscarem meios de atenderem aos seus interesses.

Portanto, após todas estas observações pode-se considerar que o objetivo “c” desta dissertação foi atendido em sua íntegra, ou seja, além da identificação dos *stakeholders*, foram conhecidos os poderes e os interesses que eles possuem em relação à AJ, fator que propicia aos membros da AJ a compreensão acerca da capacidade de agir de cada interlocutor para alcançar as suas expectativas e/ou reivindicações.

Assim sendo, a próxima seção tem a finalidade de responder ao quarto e último objetivo específico da presente dissertação, na qual se pretende submeter à apreciação aspectos qualitativos ou quantitativos para que a AJ possa responder as suas demandas resolutivamente.

4.4 ATRIBUTOS PARA UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DIRETRIZES PARA UM MODELO DE GESTÃO QUE POSSIBILITEM À ACADEMIA JUDICIAL ATENDER ÀS DEMANDAS DE FORMAÇÃO DE MODO RESOLUTO

Sabe-se que o modo ou maneira de fazer ou realizar algo pode se apresentar de diferentes formas, neste sentido, as ideias que o pesquisador descreve sequência visam contribuir, na medida do possível, para que a AJ possa dar respostas aos anseios das partes interessadas na sua atividade com maior resolutividade, as quais poderão ser adotadas na sua estrutura e modelo de gestão, na totalidade ou não, respeitando-se as opiniões divergentes.

Portanto, as propostas que serão apresentadas a seguir exprimem em determinada forma a tradução das percepções obtidas durante a etapa de análise e tratamento dos dados, nas características da realidade da Academia Judicial, na revisão da literatura e na experiência de vida prática adquirida de pelo pesquisador, desde 2009, enquanto integrante do corpo técnico-administrativo da AJ. Com isso, pretende-se responder ao último objetivo específico desta pesquisa: “Propor atributos para uma estrutura organizacional e um modelo de gestão e que possibilitem a Academia Judicial responder as suas demandas de formação de forma resoluto.”.

Ao final, complementando as propostas, diante das inúmeras situações que foram relatadas e constatadas pelo pesquisador ao longo da investigação, serão elencadas algumas recomendações que podem contribuir na resolução dos problemas ou entraves detectados durante a investigação que impactam nas ações da AJ.

Assim, partindo do cenário em que a AJ se encontra, a estratégia adotada para a apresentação das propostas segue de maneira abrangente o desenho da pesquisa no que tange aos referenciais – organização, estrutura organizacional, modelo de gestão e *stakeholders* –, não se levando em conta uma ordem específica de gradação de complexidade existente para a implementação de cada uma delas.

A primeira proposta desta pesquisa, para que a AJ seja mais resoluto, passa por uma reformulação da organização e de sua estrutura, baseada em pelo menos as seguintes comprovações:

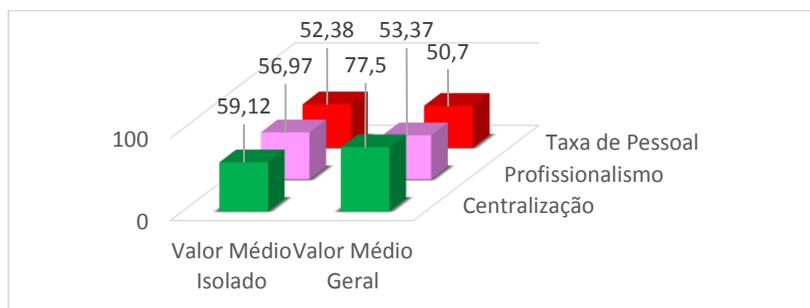
1	<p>Nos últimos 4 anos a AJ passou por mudanças substanciais em seu negócio, ou melhor, foram incorporadas diversas ações no seu portfólio que até então não existiam, porém, sem modificar a estrutura da organização, o que ocasiona uma série de entraves na operacionalização de suas ações, ou seja, na sua tecnologia.</p>
2	<p>Houve um aumento significativo da taxa de pessoal e do tamanho (efetivo, terceirizado e estagiário), que quase triplicou em 6 (seis) anos, quando comparado com o relato do entrevistado ex-D/G “A”: “entre a pessoa que fazia a limpeza, a pessoa que cuidava ali na entrada da portaria e o pessoal que fazia o serviço administrativo, tinha 22 pessoas, se eu não me engano.”.</p>
3	<p>Mesmo com uma alteração provocada pela Resolução TJ n. 17/2012, a especialização está impactando no desempenho da AJ segundo o respondente R1:</p> <p>O modo como o trabalho é distribuído na AJ não contribui para a elevação de sua produtividade. Constata-se campo fértil para o aumento da especialização e, conseqüentemente, da padronização dos produtos e serviços da AJ. O nível de especialização é uma necessidade ainda não satisfeita plenamente na AJ, bem como carece-se de uma maior e melhor comunicação entre as áreas.</p>
4	<p>Aliado à especialização, o profissionalismo, como se percebeu traz ganhos, como conhecimento que técnico ajuda na resolução dos problemas, porém, também acarreta danos, como a disfunção, a falta de motivação, a rotatividade etc.</p>
5	<p>A hierarquia, a centralização e a cultura de forma geral estão comprometendo as questões estratégicas, pois o poder de tomada de decisão, muitas vezes até para questões pedagógicas, está centralizado nas instâncias colegiadas, e não nos órgãos executivos, revelando um dado preocupante para o exercício de atuação da AJ. Ou seja, é preciso se valer da descentralização para dar maior autonomia para AJ, como evidencia o entrevistado ex-D/G “E”: “Acho que precisaria de mais autonomia, essa autonomia administrativa, em relação ao tribunal, internamente é... talvez ela devesse ser repensada na sua estrutura no seu organograma, não sei, acho que tinha uma certa centralização, um nível de burocratização que poderia ser vencido.”. Não no sentido de transformá-la em uma autarquia como disse o entrevistado ex-D/G “A” durante a sua fala: “[...] na minha opinião a Academia Judicial é uma autarquia, ela é uma autarquia ela tem autonomia administrativa e financeira, [...]”, mas é preciso ampliar a sua autonomia para que assim seja compreendida no que diz respeito a sua gestão administrativa, orçamentário-financeira e didático-pedagógica.</p>

Portanto, respondendo objetivamente sobre a questão da problematização, os atributos que devem fazer do modelo de estrutura organizacional da Academia Judicial, para que respondam mais resolutivamente às demandas de formação do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, segundo levantado pela pesquisa são:

- 1) Tecnologia
- 2) Taxa de pessoal
- 3) Tamanho
- 4) Profissionalismo
- 5) Descentralização

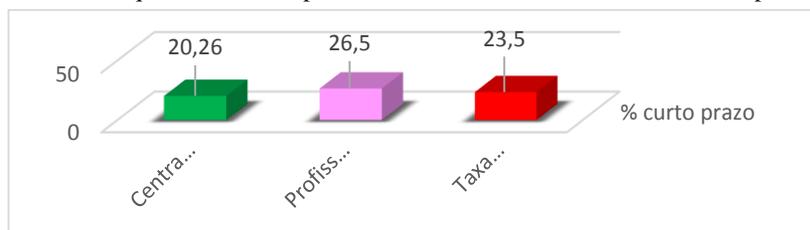
Isso se confirma, não apenas pelas comprovações ao longo da pesquisa, mas também por meio da leitura comparativa entre os valores médios isolados e gerais dos elementos estruturais e contextuais com o percentual de respondentes que desejam modificar os referidos elementos no curto prazo, conforme ilustram os Gráficos 29, 30, 31 e 32, a seguir.

Gráfico 29 - Valores médios dos elementos estruturais que devem fazer parte do modelo de estrutura da AJ



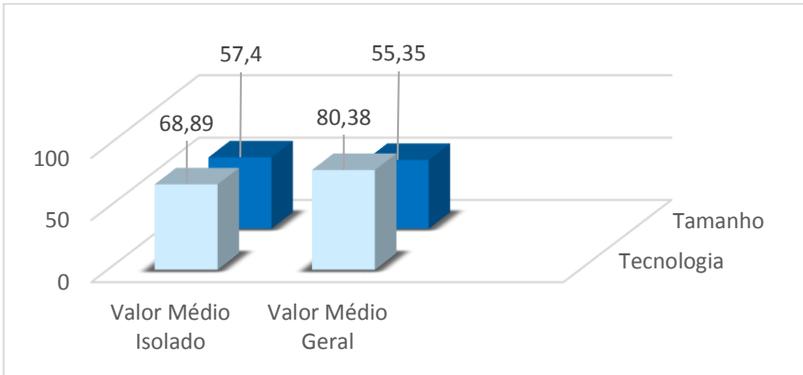
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 30 - Percentual de respondentes que desejam modificar os elementos estruturais que devem fazer parte do modelo de estrutura da AJ no curto prazo



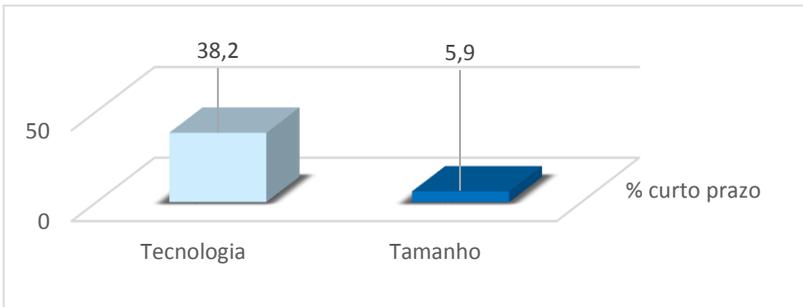
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 31 - Valores médios dos elementos contextuais que devem fazer parte do modelo de estrutura da AJ



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 32 - Percentual de respondentes que desejam modificar os elementos contextuais que devem fazer parte do modelo de estrutura da AJ no curto prazo



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Por isso, a primeira proposta então é transformar a AJ para o futuro, ou melhor, reconstruir a organização rejeitando os maus hábitos produzidos pela burocracia da administração pública brasileira, passando a edificar uma organização com características e foco para se estabelecer um processo continuado de formação e aperfeiçoamento dos colaboradores internos e externos, possibilitando a criação da sua verdadeira missão, que é a produção do conhecimento organizacional. Razões pelas quais se adota o parâmetro da organização inovadora/adhocracia, sugerido por Mintzberg (1995), visto que o elemento essencial deste tipo são as pessoas que atuam na organização e o poder está distribuído por toda a sua extensão, propiciando o

ajustamento mútuo entre os indivíduos, favorecendo assim uma maior flexibilidade para enfrentar as mudanças de um ambiente dinâmico e complexo como o da Academia Judicial

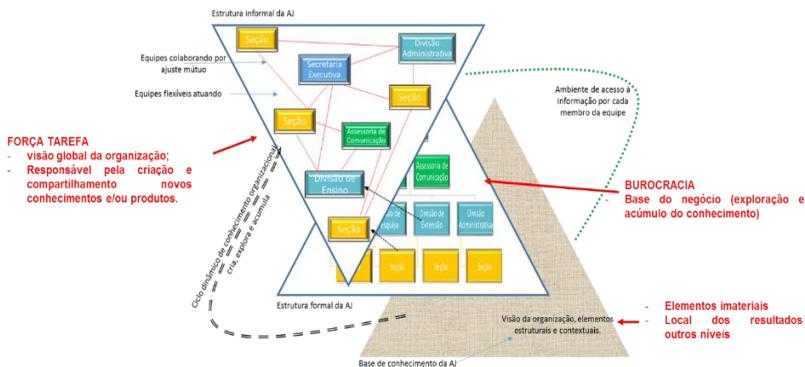
O pesquisador deste estudo considera que a implementação desse tipo de organização também é viável, não apenas pelos dados revelados pela pesquisa, mas também em virtude das suas observações do cotidiano da Instituição em sua totalidade, ou seja, que a equipe que integra a AJ se mostra comprometida, aceita novos desafios e, por vezes, não mede esforços para alcançar ou cumprir as metas e estratégias da organização, mesmo em condições desfavoráveis. Além disso, o próprio ambiente e o negócio da AJ dão incentivo e encorajam a mudança proposta, pois, como dito pelo D/G “H”:

Ações de capacitação que envolvam o uso da tecnologia né?... em função da capilaridade do Poder Judiciário, sem criatividade e sem o uso da tecnologia nós não conseguimos levar as ações de capacitação no tempo que a instituição precisa. As mudanças são grandes, estão acontecendo e vão acontecer cada vez mais rapidamente, e nós precisamos ter respostas neste tempo que é o tempo de hoje. Então as ações precisam ter mais o uso da tecnologia né?... então absorve novas formas, novos profissionais que estão aparecendo no mercado, digamos, várias atividades novas, né?... que usam a tecnologia na transmissão do conhecimento e o enfrentamento da comunicação a Academia Judicial ainda não se comunica bem com a organização, boa parte da organização ainda não conhece a Academia Judicial e tem uma visão deformada, preconceituosa da Academia Judicial, e isso atrapalha muito o desenvolvimento da Academia Judicial, porque cria fantasmas e preconceitos que acabam criando obstáculos para que as ações aconteçam.

Na adhocracia pode-se verificar as seguintes vantagens: a) permite incorporar em um mesmo projeto técnicos/especialistas de diferentes áreas do conhecimento; b) reduz o nível de formalização; c) a distribuição do trabalho é horizontalizada; d) o fluxo de autoridade/controle se dispersa nos níveis hierárquicos acompanhados da delegação de poder para diferentes decisões; e e) há a possibilidade de manter a forma de departamentalização atual.

Para complementar a proposta, visando potencializar os recursos humanos, físicos e orçamentários disponíveis, e para possibilitar à AJ dar respostas mais efetivas às suas demandas, aliadas à implementação da adhocracia como estrutura formal, a sua estrutura organizacional pode ser acrescida ainda de uma estrutura não-hierarquizada e auto-organizada, conforme sugerido por Nonaka e Takeuchi (1997), com características da estrutura de hipertexto. Isto é, conjugando o sistema de negócios, a equipe e a base de conhecimento que é gerado na AJ, desse modo, o conhecimento que é produzido na organização não ficará armazenado ou restrito a um determinado indivíduo ou unidade, tornando-se obsoleto com o passar do tempo, mas servirá como elemento de retroalimentação e atualização contínua, circulando em toda AJ a cada modificação ambiental. Diante disso, o modelo tem configuração, conforme ilustrado a Figura 56.

Figura 56 – Modelo de configuração para a AJ



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Em síntese pode-se perceber que na estrutura proposta, os três níveis hierarquizados se auto organizam, sendo o primeiro nível composto pela estrutura formal da AJ, na qual está presente a burocracia da organização, isto é, a base do negócio que propicia a exploração e o acúmulo do conhecimento organizacional, combinado com uma força tarefa, ou seja, o segundo nível correspondente a estrutura informal, onde as equipes flexíveis, responsáveis pela geração de novos conhecimentos ou produtos, uma vez que seriam constituídas de atores do primeiro nível, sendo capazes de agregar uma visão global da organização, e ainda de interagir de modo colaborativo entre si, independente da unidade interna de origem na execução de determinado projeto. Tendo na base de

conhecimento da AJ, onde estão armazenados os elementos imateriais da organização com: missão, visão e os elementos estruturais e contextuais, como o local onde os níveis formal e informal depositam o somatório e/ou o conjunto de informações, noções, fundamentos e práticas que foram conhecidos por intermédio das experiências ou dos resultados alcançados, sendo uma fonte contínua para a inovação organizacional.

Assim, na visão do pesquisador, essa mudança da AJ tornará possível reduzir ou eliminar por completo a condição negativa encontrada nos aspectos estruturais, contextuais, modelo de gestão e nas influências dos *stakeholders* encontrados nesta pesquisa.

Todavia, é sabido que não existe estrutura organizacional perfeita, e como o pesquisador utilizou os resultados de seus levantamentos, porém não realizou qualquer discussão com os dirigentes, gestores ou colaboradores da AJ, recomenda-se que esta pesquisa seja compreendida como um estudo prévio que possibilite aos membros da AJ procederem a análise, o debate, a crítica e o ajuste que julgarem pertinentes antes da sua implementação e implantação.

A segunda proposta vai ao encontro da primeira, ou seja, é preciso que a AJ, realize um mapeamento intenso de seus processos de trabalho, visando aclarar e separar os procedimentos atinentes a sua atuação como EJG e como IES, o que facilitará a **especialização** (divisão do trabalho) nas suas Unidades, bem como servirá de base para um levantamento das competências específicas necessárias para os colaboradores de cada área interna, o que possibilitará a criação de planos de formação e aperfeiçoamento customizados para a equipe técnico-administrativa, bem como para os dirigentes e gestores.

A terceira proposta também é coligada à primeira, e representa a intenção de quebra de paradigmas (hierarquia, centralização e cultura) que ultrapassam os muros da AJ, visto que toca num ponto sensível, que é o período de mandato dos dirigentes no âmbito do TJSC. Ou seja, atualmente, o mandato do diretor-executivo da AJ é de 2 (dois) anos, coincidente como o mandato do Presidente do TJ, com a ressalva de ser permitida a recondução, conforme o art. 17 na Resolução TJ n. 17/2012, contudo, este período de 2 (dois) anos se torna relativamente curto, se for considerado o prazo de vigência do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – da AJ, ambos de 5 (cinco) anos. Assim sendo, considerando a ideia de recondução e os prazos dos planos institucionais, torna-se interessante modificar a condição de atuação bienal, consolidando-a em um período de pelo menos 4 (quatro) anos consecutivos. Com isso, a AJ teria o ganho institucional sem precedentes na continuidade administrativa, fator este que contribuiria para uma maior

descentralização e, por consequência, daria autonomia e estabilidade interna à AJ para a consecução dos seus objetivos institucionais.

Considerando que as propostas apresentadas representam mudanças substanciais na AJ enquanto organização e, conseqüentemente, na sua estrutura organizacional, a qual conduz ao modelo de gestão da organização, por prudência, e visando prevenir algum dano à pesquisa realizada, deixa de propor e/ou definir características para o modelo de gestão, até porque aquilo que está se propondo não está validado pela AJ.

Por fim, este pesquisador lista algumas recomendações, que podem contribuir com a AJ, quais sejam:

1	Criar uma Unidade de Coordenação Pedagógica vinculada à secretaria-executiva ou, alternativamente, criar cargos de assessoria para pedagogos, visando amparar a tomada de decisão no nível estratégico, bem como nortear a elaboração, a execução e a avaliação das ações da AJ;
2	Usar o seu próprio portfólio de produtos para intensificar as suas ações, como por exemplo, criar grupos ou núcleos de estudo permanentes para acompanhar a constante evolução da AJ;
3	Realizar com regularidade o chamado <i>benchmarking</i> , visitando outras instituições, participando de feiras e eventos da área da educação;
4	Operacionalizar os convênios firmados, possibilitando o intercâmbio de informações de natureza administrativa, acadêmica e científica, especialmente com as instituições estrangeiras, ampliando os conhecimentos organizacionais sobre o mundo da educação, seja ela formal ou não;
5	Criar um processo de endomarketing, para que o público interno da AJ internalize a concepção de uma unidade educacional em sentido <i>lato</i> , bem como se mostre para os seus “clientes”, para que tenham a compreensão do seu papel na vida funcional de cada um e na da organização TJSC;
6	Criar planos estratégicos distintos para atender aos interesses de cada <i>stakeholders</i> , ou melhor, detalhar um pouco mais as demandas de cada parte interessada na AJ colocando-os em prática, na medida do possível de forma antecipada.

As propostas aqui apresentadas implicam também em se fazer escolhas, as quais devem ser examinadas com atenção e minúcia, levando em consideração as variáveis da pesquisa, uma vez que o modelo de

organização e estrutura sugerido é único, com o intuito de organizar a Academia Judicial e para servir de referencial para as demais escolas judiciais de governo e assemelhadas, porém, alerta-se que cada organização tem as suas particularidades, razão pela qual o tipo único pode não ser satisfatório para todas as escolas de governo, uma vez que pode trazer vantagens a algumas e/ou desvantagens para outras, devendo assim, ser adaptado a cada caso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Os reflexos da Reforma Administrativa de 1990, vinculados à promoção, profissionalização e o aperfeiçoamento dos quadros técnicos do Estado, ainda estão presentes nos dias atuais, principalmente na ausência de uma norma específica para regulamentar a atuação das escolas de governo. Em virtude disso, surge no país um imenso número de organizações ligadas ao aparato estatal com as mais diferentes estruturas organizacionais.

Um exemplo desse tipo de organização é a Academia Judicial, que foi criada em 2000, coligada ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina, como órgão de apoio para promover a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados e servidores, e que possui características não só de escola judicial de governo, mas também de instituição de ensino superior. E com o seu crescimento continuado, especialmente a partir de 2008, a AJ vem em “um voo por instrumentos”, buscando uma estrutura organizacional que dimensione esta identidade, para que possa realizar o seu negócio com resolutividade.

Esta pesquisa esforçou-se para ser uma ação concreta para dar uma solução a esta situação vivenciada na Academia Judicial. Por intermédio da aplicação dos questionários e das entrevistas, buscou-se apreender a percepção interna dos colaboradores da AJ sobre as tendências atuais de estruturas organizacionais e modelos de gestão, bem como das variáveis estruturais e contextuais a suas inter-relações dentro do seu negócio, além de examinar minuciosamente quais são as partes interessadas nas suas ações, com o intuito de propor elementos para um novo modelo.

O processo de investigação, do ponto de vista do pesquisador, mostrou-se como uma experiência surpreendente, pois, mesmo estando ele já a certo tempo atuando na organização, ao confrontar-se com os relatos dos entrevistados, ao ler os comentários e documentos oficiais com mais precisão, pode perceber fatos que estavam encobertos pelo piloto automático do dia a dia, quando atuou como secretário executivo da Academia Judicial.

Citar as tendências de estruturas organizacionais, bem como os modelos contemporâneos (objetivo “a”), foram aspectos que contribuíram para evidenciar que não só a Academia Judicial, mas também a sua mantenedora permanecem com características de organizações do passado, visto que é desse modo que os elementos

básicos forma e função são percebidos por boa parte dos integrantes da AJ na sua estrutura organizacional. Isto é, a AJ, mesmo inserida em um ambiente complexo e dinâmico, tem a sua configuração organizacional tradicional burocratizada, onde elementos como a hierarquia e a centralização se destacam em um sistema de comando central que, por vezes, é ainda mais complexo ao conter órgãos colegiados.

Ao descrever as impressões da estrutura organizacional e do modelo de gestão (objetivo “b”), foram constatados números que indicam um choque interno em relação à maioria dos aspectos avaliados, o que também está representado nas 84 (oitenta e quatro) codificações criadas. Ou seja, a pesquisa mostrou que a estrutura organizacional e o modelo de gestão presentes na AJ apresentam uma série de restrições e contradições, visto que não se coadunam com a sua atividade, por se manter dotada das mesmas bases que dão sustentação a seu mantenedor, que carrega consigo o conservadorismo próprio dos entes burocráticos do Estado brasileiro. Estado esse que adota um sistema complexo, pautado por regulamentos, rotinas, padronizações e, principalmente, em uma forte hierarquia com linhas de autoridade e responsabilidade bem delimitadas, tornando-se algo perverso para a própria organização, pois se reflete na sua cultura, fato este que vai na contramão, numa época na qual a sociedade roga por mais eficiência dos órgãos vinculados ao Estado.

Tais fatores contribuíram para se afirmar que a AJ não possui um modelo de gestão e uma identidade institucional, não por suas características próprias oriundas da sua missão ou do seu negócio, mas pela similaridade que preserva em relação à sua mantenedora, mesmo sendo totalmente diferente dela.

Ao relacionar os *stakeholders* – partes interessadas – nas ações da AJ (objetivo “c”), foi possível perceber que o foco de atuação está limitado a atender primordialmente a um ou dois interessados, ficando os demais relegados às contingências temporais, isto é, não se verificou a existência de um plano de ação que contemple atender aos anseios daqueles que afetam ou são afetados pela AJ, independente do papel que estejam exercendo na sua relação com a AJ. Há que se registrar a forte presença da influência Administração do TJ exercida sobre a AJ sob todos os aspectos, principalmente no tocante à centralização, que restou evidente nos resultados do questionário e também nas transcrições dos depoimentos.

Acredita-se que o objetivo geral da pesquisa tenha sido alcançado, por meio das propostas apresentadas (objetivo “d”) para a reconstruir a antiga forma da AJ, enquanto uma instituição educacional que desempenha a sua atividade dentro de uma outra organização complexa,

estabelecendo como orientação o tipo de organização inovadora/adhocracia com características do hipertexto para escrever de outra forma os elementos: profissionalismo, tecnologia, descentralização, taxa de pessoal e tamanho, sendo os dois primeiros aqueles sugeridos pelos colaboradores da AJ a serem modificados no curto prazo. Isso ainda aliado a um mapeamento detalhado dos processos e das competências específicas da AJ e adicionada a ampliação do mandato do diretor-executivo

Em linhas gerais, ao flexibilizar a estrutura, permitir-se-á uma maior flexibilidade das unidade internas da AJ em relação ao órgãos colegiados e diretivos, com isso a comunicação tenderá a melhorar, a tecnologia e o profissionalismo poderão ser potencializados por intermédio da integração e da participação ampla dos indivíduos no negócio da Academia Judicial, proporcionando, assim, que os seus elementos organizacionais, ajudem de fato a atender mais resolutivamente às demandas de formação e aperfeiçoamento do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Em últimas linhas, espera-se que a presente pesquisa tenha contribuído para auxiliar a Academia Judicial, os Tribunais federais e estaduais, e os órgãos fiscalizadores a compreenderem a importância de se buscar referenciais de organização, estrutura e gestão, para que possam projetar, planejar e/ou avaliar as escolas de governo de maneira mais apropriada.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Considerando que a presente pesquisa não esgota todas as nuances em torno do tema, futuras pesquisas que venham a aperfeiçoá-la contribuirão não apenas com as escolas de governo ou com as instituições a elas coligadas, mas com a sociedade, que é o destinatário final do seu negócio, assim, a seguir apresentam-se algumas sugestões que poderão aumentar o campo do conhecimento sobre o tema:

- a) Realizar um estudo após um ano da implantação e implementação das propostas aqui apresentadas para conhecer e indicar o verdadeiro modelo de gestão da AJ;
- b) Replicar a presente pesquisa realizando, posteriormente, a devida comparação entre os dados das investigações;
- c) Realizar um estudo comparativo entre a AJ e as escolas judiciais de governo do sul do Brasil, para conhecer suas estruturas e modelos de gestão;

- d) Realizar um estudo comparativo entre a AJ e as Escolas do Tribunal Regional Eleitoral e do Tribunal Regional do Trabalho para avaliar qual estrutura e modelo de gestão está sendo mais resoluto em relação às suas demandas;
- e) Analisar as impressões e reações dos dirigentes do TJSC e da AJ, em relação à implantação do tipo de organização e estrutura sugeridos nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballestero. **Manual de organização sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ALVES, Edna Ribeiro; DANTAS, Tânia Maria; CARLETTO, Roberta. **O desafio da gestão socialmente responsável e as interações dos stakeholders**: um estudo multicasos. In: CONGRESSO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8, 2012, Niterói-RJ. **Anais...**

ALVES, Oscar; PITSICA, Helena Nastassya Paschoal; DE MARCO, Christian Magnus. **Avaliação Externa de Instituição de Educação Superior: Academia Judicial**. Florianópolis: Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. 31.07.2012. Comissão Verificadora – Portaria n. 61/2012/CEE/SC.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. In: **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 3, p. 104-132, set-dez 1997.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSEN, Marcel van. **Modelos de gestão**: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

AZEVEDO, Clovis Bueno de. Escolas de governo e carreiras públicas: efetivamente públicas e de governo? In: BRASILIENSE, José Mario; AMORIM, Alexandre (Orgs.). **Escolas de governo e gestão municipal**. São Paulo: Oficina Municipal, 2003.

BARBOZA, Luciano Ferreira. **Modelos de gestão e modelos de referência**. Disponível em:

<https://scholar.google.com.br/scholar?q=%22Modelos+de+gest%C3%A3o+e+modelos+de+refer%C3%Aancia%22&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5>. Acesso em: 20 maio 2016.

BERG, Gerben van den; PIETERSMA, Paul. **Os principais modelos de gestão**: 77 modelos que todo o gestor devia conhecer. Lisboa/Pt: Conjuntura Actual Editora, 2015. Ebook.

BERQUIÓ. Urbano C. Qual o papel de uma escola nacional de administração? Considerações à margem de um projeto governamental francês. (Texto publicado originalmente na RSP, v. 3, n. 2, ago. 1938). In: **Revista do Serviço Público**, Brasília, abr.-jun. 2012.

BEPPLER, Mônica Külkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implantação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 15 de março de 1967**. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao67.htm>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Emenda Constitucional nº 7, de 13 de abril de 1977. **Incorpora ao texto da Constituição Federal disposições relativas ao Poder Judiciário**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc_ anterior1988/emc07-77.htm>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de julho de 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/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979. **Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp35.htm>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Resolução CNE/CES nº 7, de 8 de setembro de 2011. **Dispõe sobre a revogação das normas para o credenciamento especial de instituições não educacionais, na modalidade presencial e a distância, e dá outras providências.** Brasília: Diário Oficial da União, 09/11/2011, Seção 1. p. 25. Disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=8824-rces007-11-pdf&category_slug=setembro-2011-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Resolução CNJ nº 159, de 12 de novembro de 2012. **Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário.** Brasília: Diário da Justiça Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça, n. 208, 13/11/2012, 2012. p. 3-4. Disponível em:
<http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf>. Acesso em: 12 set. 2015

_____. Resolução CNJ nº 192, de 8 de maio de 2014. **Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.** Brasília: Diário da Justiça Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça, n. 79, 09/05/2014. p. 6. Disponível em:
<http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_192_08052014_09052014145300.pdf>. Acesso em: 12 set. 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia pública na construção do Brasil.** São Paulo, 2008. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/profile/Luiz_Carlos_Bresser-Pereira/publication/242707346_BUROCRACIA_PBLICA_NA_CONSTRUO_DO_BRASIL/links/544668d00cf2d62c304dbab2.pdf>. Acesso em: 20 set. 2015.

_____. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. In: **Revista Brasileira de Direito Público – RBDP**, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, p. 145-186, out.-dez. 2008.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. In: **Revista Ciência e Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010.

CARNEIRO, Marcelo Lopes; SCHNEIDER, Aline Botelho; FILARDI, Fernando. Modelos e ferramentas de gestão: um estudo multi-caso sobre os critérios de escolha e aderência das maiores indústrias de alimentos e bebidas de Santa Catarina Management models and tools: a multi-case study on decision criteria and. In: **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**-ISSN-1983-1838, v. 3, n. 1, p. 24-47, 2010.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089204>>. Acesso em: 20 nov. 2016

COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes; e colaboradores. **Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. [recurso eletrônico / Donald R. Cooper, Pamela S. Schindler. Tradução: Scientific Linguagem Ltda. Textos da 10. ed.: Iuri Duquia Abreu] 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CORDEIRO, Maria Inês Gonçalves Medeiros et al. **Desafios da gestão pública contemporânea: uma análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – IFSUL**- 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97661>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

COSSON, Rildo. **Escolas do legislativo, escolas de democracia. Brasília: Câmara dos Deputados**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2008. (Série Colóquios de Excelência; n. 1).

COSTA, Renato Lopes da; ANTÓNIO, Nelson dos Santos. **Modelos de gestão global: meios e técnicas de controle nas PME**. Lisboa/Pt: Conjuntura Actual Editora, 2015. Ebook.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. In: **Caderno de estudos**, n. 18, p. 1-20, 1998.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organizações & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 3. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

CURY, Antônio. **Organização e métodos:** perspectiva comportamental & abordagem contingencial. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Organização e métodos:** uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DA COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, 2008.

DAFT, Richard L. **Organizações:** teorias e projetos. 1. reimpr. 1. ed. de 2002. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DE ARRUDA, Giovana Silva; MADRUGA, Sergio Rossi; DE FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. In: **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, 2008.

DE DOMENICO, Silvia Marcia Russi; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Valores relativos à competição organizacional e ação comunicativa: um novo olhar sobre o fazer organizacional/Values related to organizational competition and communicative action: a new look at the organizational making. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, p. 442, 2014. Disponível em:
<<http://search.proquest.com/openview/1ab8271528fde5145ba341e0aa42e31e/1?pq-origsite=gscholar>>. Acesso em 9 set. 2016.

DE OLIVEIRA, Maicon Weippert de. **Do patrimonialismo ao gerencialismo:** uma breve análise sobre a evolução da administração pública brasileira. 2012. Disponível em:
<https://scholar.google.com.br/scholar?q=%22DO+PATRIMONIALISMO+AO+GERENCIALISMO%3A+UMA+BREVE+AN%C3%81LISE+SOBRE+A+EVOLU%C3%87%C3%83O+DA+ADMINISTRA%C3%87%C3%83O+P%C3%9ABLICA+BRASILEIRA%22&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5>. Acesso em 12 set. 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

EASP/FGV. Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas. História. **Website da Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas**. Disponível em: <<http://eaesp.fgvsp.br/sobreafgveasp/historia>>. Acesso em: 12 set. 2015.

ENAP. **ENAP 20 anos: caminhos de uma escola de governo**. Brasília: ENAP, 2006. 104p. (Cadernos ENAP – Edição Especial).

_____. Escola Nacional de Administração Pública. **Website da Escola Nacional de Administração Pública**. Disponível em: <<http://enap.gov.br/>>. Acesso em: 12 set. 2015.

ENCE/IBGE. Escola Nacional de Ciências Estatísticas. **Website da Escola Nacional de Ciência Estatísticas**. Disponível em: <<https://ence.ibge.gov.br/index.php/aence-memoria>>. Acesso em: 12 set. 2015.

ENSP. Escola Nacional de Saúde Pública. **Website da Escola Nacional de Saúde Pública**. Disponível em: <<http://www.ensp.fiocruz.br/portal-ensp/>>. Acesso em: 12 set. 2015.

ESG. Escola Superior de Guerra. **Website da Escola da Escola Superior de Guerra**. Nossa História. Disponível em: <<http://www.esg.br/index.php/br/2014-02-19-17-51-50/nossa-historia>>. Acesso em: 12 set. 2015.

ETZIONI, Amitai. **Morden Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2006

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. O tema das escolas de governo na emenda da reforma administrativa. In: **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental – Res Pvblica**, Brasília, Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, ano 1, n. 1, set. 2002.

FERREIRA, Ricardo Miguel dos Anjos et al. **Modelo de gestão japonês dos anos de 1980 versus modelo de gestão chinês atual**. 2014. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=Modelo+de+Gest%C3%A3o+japon%C3%AAs+dos+anos+de+1980+versus&btnG=&lr=>>>. Acesso em: 25 set. 2016.

FEREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Modelos de Gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência: um convite a revisão do seu modelo de gestão**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

HAIR Jr., Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HERTEL, Jaqueline Coutinho Saiter. A emenda constitucional n. 45 e a reforma do judiciário. In: **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 884, 25 out. 2005. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/7465>>. Acesso em: 9 set. 2015.

IME. Instituto Militar de Engenharia. **Website do Instituto Militar de Engenharia**. Disponível em: <<http://www.ime.eb.br/ime/historia.html>>. Acesso em: 12 set. 2015.

IRB. Instituto Rio Branco. **Website do Instituto Rio Branco**. Disponível em: <<http://www.institutoriobranco.mre.gov.br/pt-br/>>. Acesso em: 12 set. 2015.

ITA. Instituto de Tecnologia Aeronáutica. **Website do Instituto Tecnológico de Aeronáutica** Disponível em: <<http://www.ita.br/aonstruo>>. Acesso em: 12 set. 2015.

JONES, Gareth R. **Administração contemporânea**. 4. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2011.

KICH, Juliane Ines Di Francesco et al. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KLEIN, Amarolinda Zanela et al. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015. Vital Source Bookshelf On line.

LEITÃO, Sergio Proença. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. In: **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 1, p. 31-43, 1989.

MACHADO, Nelson Santos. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MARTINS, Humberto. A importância das escolas da magistratura para o contexto da educação jurídica brasileira. In: **Revista JC**, n. 166, 16 jun. 2014. Disponível em: <<http://www.editorajc.com.br/edicao/166/>>. Acesso em: 12 set. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, Gilmar Ferreira. **A reforma do sistema judiciário no Brasil: elemento fundamental para garantir segurança jurídica ao investimento estrangeiro no país**. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaArtigoDiscurso/anexo/discParisport.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2015.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MIRANDA, Mac-Dowell dos Passos. **Organização e métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. In: **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MOSSO, Mário Manhães. **Administração e modelo de gestão – sistemas e cibernética**. Rio de Janeiro: HP Comunicação Editora, 2006.

NETO, Pedro Thomé de Arruda. Reforma do estado e evolução dos modelos de gestão pública no Brasil: a democracia deliberativa como fundamento de uma nova administração pública constitucional. In: *Revista de Direito Administrativa – RDA*, Belo Horizonte, n. 253, jan.-abr. 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Manual de gestão de cooperativas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Administração Pública:** foco na otimização do modelo administrativo. São Paulo: Atlas, 2014.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão:** das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: InterSaberes, 2012. (Série Administração Estratégica).

PACHECO, Regina Silvia Pacheco. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP – Brasil. In: **Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 1, jan.-mar. 2002.

_____. Escolas de governo: tendências e desafios – ENAP –Brasil em perspectiva comparada. In: **Revista do Serviço Público**, ano 51, n. 2, abr.-jun. 2000.

PAGLIUSO, Antonio Tadeu. **Gestão organizacional:** o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Saraiva, 2010.

PALEIAS, Ivam Ricardo. **Avaliação de desempenho:** um enfoque de gestão econômica. 1992. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão:** análise e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995. Tese (Doutorado em Ciências da Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4577>>. Acesso em: 10 set. 2015.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Silvio Aparecido. **Modelo de Gestão** – uma análise conceitual: São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2001.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. In: **Revista Contabilidade e Finanças** [on-line], v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772009000100008>>. Acesso em: 2 jun. 2015.

PINTO, Luciana Moraes Raso Sardinha; RODRIGUES, Maria Isabel Araujo. A experiência mineira na formação e profissionalização da função pública: o êxito da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. In: **Revista Temas da Administração Pública – TAP**, Edição Especial, v. 3, n. 6, 2012. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/temasadm/article/view/6174>>. Acesso em: 1 ago. 2015.

QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Novas formas de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 157-167.

REIS, Fábio José Garcia dos. **Perspectiva da Gestão Universitária**. Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração** – guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSSETTI, Adroaldo et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. In: **Revista Ciência e Informação** [on-line], v. 37, n. 1, p. 61-72, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652008000100006>>. Acesso em: 28 set. 2015.

ROUANET, Sergio Paulo. **Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública**. Brasília: ENAP, 2005.

SANTA CATARINA. **Emenda Constitucional nº 42**, de 8 de novembro de 2005. Altera o art. 77, o art. 78, o art. 80, o art. 81, o art. 83, o art. 88, o art. 89, o art. 91, o art. 96, o art. 98, o art. 99 e o art. 100, da Constituição do Estado. 2005. Disponível em: <<http://www.pge.sc.gov.br/index.php/legislacao-estadual-pge>>. Acesso em: 17 out. 2015.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Acesso restrito**. 2016. Disponível em: <<https://app.tjsc.jus.br/cas/login?>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

_____. Tribunal de Justiça. Cejur – Academia Judicial. **Ato regimental nº 1/2014-AJ**. Altera dispositivos e divisão do Regimento Interno da Academia Judicial. 2014. Disponível em: <http://acadjud.tjsc.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=a16b70be-8e9f-4fb6-962a-73d36d1cc1c3&groupId=10157>. Acesso em: 8 set. 2016.

_____. Tribunal de Justiça. Cejur – Academia Judicial. Institucional. **Histórico**. 2015. Disponível em: <<http://acadjud.tjsc.jus.br/historico>>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Tribunal de Justiça. Cejur – Academia Judicial. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – 2012-2017**. 2011. Disponível em: <http://acadjud.tjsc.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=e89d4988-7176-465b-8029-e6eddd325ded&groupId=10157>. Acesso em: 12 set. 2016.

_____. Tribunal de Justiça. Cejur – Academia Judicial. Institucional. **Resolução nº 3/2013 – AJ**. Dispõe sobre o mapa tático-operacional da Academia Judicial. 2013. Disponível em: <http://acadjud.tjsc.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=70a20f89-2f4a-4e64-939c-977d61fc76f8&groupId=10157>. Acesso em: 9 set. 2016.

_____. Tribunal de Justiça. **Os caminhos da educação no Poder Judiciário**. Florianópolis: Divisão de Artes, 2015.

_____. Tribunal de Justiça. Resolução nº 3, de 3 de maio de 2000. **Reordenar o Centro de Estudos Jurídicos do Tribunal de Justiça, que atuará observando o seguinte Regimento**. Florianópolis: Diário da Justiça de Santa Catarina, n. 10.454, p. 2 de 11/05/2000. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=383&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox=>>>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Tribunal de Justiça. Resolução nº 17, 7 de novembro de 2012. **Dispõe sobre a reestruturação do Centro de Estudos Jurídicos e da Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e dá outras providências.** Disponível em:

<<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1695&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Tribunal de Justiça. Resolução nº 26, de 6 de dezembro de 2006. **Reestrutura o Centro de Estudos Jurídicos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.** publicada no Diário da Justiça de Santa Catarina, nº 118, p. 01 de 20/12/2006. Disponível em:

<<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=805&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>> Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Tribunal de Justiça. Resolução nº 29, de 17 de setembro de 2008. **Dispõe sobre a reestruturação do Centro de Estudos Jurídicos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e dá outras providências.** Florianópolis: Diário da Justiça Eletrônico, n. 540, 30/9/2008, p. 1-3. Disponível em:

<<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1220&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>. Acesso em: 12 set. 2015.

SANTOS, António Jose Robalo dos. **Gestão estratégica:** conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa/Pt: Escolar Editora, 2008.

SCOTT, W. Richard. **Theory of organizations.** In Handbook of Modern Sociology. Ed. Robert E. L. Farris. Chicago: Rand Macnally, 1964.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Estruturação organizacional:** planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Dayane Gomes da. **Reforma do Estado e Escolas de Governo: o caso da ESPEP**. 2011. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

SOUSA, Evandro Rafael Ascencio. **Um estudo dos modelos de gestão utilizados nas pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 4 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FG, 2006.

TARGA, Maria Inês Corrêa de Cerqueira César. **Diagnóstico das escolas de magistratura existentes no Brasil**: 2005. Disponível em: <http://www.enm.org.br/docs/diagnostico_escolas.pdf>. Acessado em: 20 ago. 2015.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo Atlas, 2008.

_____. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo Atlas, 2013.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006.

ZOUAIN, Déborah, Moraes. Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas. Estudo de caso da FESP/RJ e FUNDASP/SP. In. **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, out. 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

Ao Excelentíssimo Senhor

Desembargador LUIZ CÉZAR MEDEIROS

Diretor-Executivo da Academia Judicial

Eu, Adalto Barros dos Santos, matriculado no Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, sob a orientação do Professor Doutor Maurício Fernandes Pereira, venho solicitar a Vossa Excelência a autorização para coleta de dados nessa Instituição, relacionada a pesquisa do trabalho de conclusão de curso, na modalidade dissertação, intitulada: “**ACADEMIA JUDICIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA: um novo modelo**”.

Esclareço que, o objetivo da pesquisa consiste em analisar quais são os elementos organizacionais que devem fazer parte do modelo de estrutura organizacional da Academia Judicial para que responda mais resolutivamente as demandas da formação do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Desse modo, a coleta de dados ocorrerá mediante a consulta ao banco de dados (normas, regimentos, editais, planos, projetos, publicações, formulários, relatórios, site institucional etc.), a realização de observação participante por parte do pesquisador, além de entrevistas e a aplicação de questionário aos integrantes do corpo diretivo e técnico-administrativo da Instituição.

Ao mesmo tempo, peço também a autorização para que o nome desta Instituição possa constar no relatório final, bem como em futuras publicações na forma de artigo científico.

Informo que, o caráter ético desta pesquisa assegura o sigilo das informações coletadas, bem como garante, também, a preservação da identidade e da privacidade das pessoas entrevistadas e dos respondentes dos questionários, caso assim prefira, obedecendo às disposições legais

estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV⁷ e no Código Civil, artigo 20⁸.

Igualmente, assumo o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins científicos, bem como de disponibilizar os resultados obtidos para esta Instituição.

Contando com a autorização de Vossa Excelência, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Florianópolis, 05 de julho de 2016.

Respeitosamente,

Adalto Barros dos Santos
CPF: 707.420.069-72
Matrícula: 201403735

⁷ Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

X – são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

XIV – é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;

⁸ Art. 20. Salvo se autorizadas, ou se necessárias à administração da justiça ou à manutenção da ordem pública, a divulgação de escritos, a transmissão da palavra, ou a publicação, a exposição ou a utilização da imagem de uma pessoa poderão ser proibidas, a seu requerimento e sem prejuízo da indenização que couber, se lhe atingirem a honra, a boa fama ou a respeitabilidade, ou se se destinarem a fins comerciais.

APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

1ª SEÇÃO – Perfil do respondente com os seguintes itens:

- Tempo no TJ
- Área de formação
- Titulação
- Cargo
- Nível hierárquico
- Tempo de atuação na AJ

2ª SEÇÃO – Avaliação dos aspectos estruturais da Academia Judicial

Avalie a estrutura organizacional da Academia Judicial em relação aos aspectos estruturais para que responda mais resolutivamente **as demandas e desafios da formação** do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, de acordo com as seguintes escalas:

Concordo	Concordo parcialmente	Indiferente
Discordo parcialmente	Discordo	

ASPECTOS ESTRUTURAIS

1 – Formalização – demonstra a dimensão de documentos que são gerados dentro da organização (*Academia Judicial- AJ*) para instituir ou esclarecer os processos e procedimentos existentes internamente (regimentos, resoluções, manuais, instruções normativas, editais etc.)

Aspecto Estrutural de Formalização (procedimentos, atos e normas)
1 – Os documentos emitidos pela AJ disponibilizam as informações necessárias para o desempenho das suas atividades.
2 – Os documentos disponíveis na AJ apresentam dados adequados para a compreensão do seu negócio.
3 – Os documentos gerados pela AJ indicam alinhamento com as suas estratégias e metas.
4 – Os documentos da AJ proporcionam o reconhecimento das partes interessadas em suas ações.
5 – O nível de formalização limita o processo de decisão na AJ.
6 – A formalização facilita a identificação dos níveis hierárquicos na AJ.
Comente de maneira sucinta as suas respostas

2 – Especialização – está relacionada ao nível em que o trabalho é subdividido e separado em cargos na organização (*Academia Judicial-AJ*).

Aspecto Estrutural de Especialização (divisão do trabalho)
1 – O nível de divisão do trabalho expressa adequadamente às necessidades da AJ para a oferta de seus produtos e/ou serviços
2 – O nível da especialização da AJ permite a adequada alocação dos cargos e funções.
3 – A especialização da AJ estimula a padronização do processo de trabalho.
4 – O nível de especialização da AJ estimula que os colaboradores desempenhem suas atividades como generalistas.
5 – A especialização espelha os níveis hierárquicos da AJ.
Comente de maneira sucinta as suas respostas

3 – Hierarquia – A hierarquia é constituída pela autoridade dos atores e as respectivas esferas de controle dentro da estrutura da organização (*Academia Judicial- AJ*), em regra, esta representação corresponde ao desenho do organograma.

Aspecto Estrutural de Hierarquia (autoridade e controle)
1 – A hierarquia da AJ inibe a aplicação de recursos de que se dispõe, visando ao alcance de determinados objetivos.
2 – A hierarquia da AJ limita a capacidade produtiva das Unidades.
3 – A definição do nível de hierarquia na AJ se dá a partir de critérios como: finalidade e número de atribuições.
4 – Os níveis de hierarquia na AJ se apresentam como desmedidos em relação às suas demandas.
5 – A hierarquia da AJ favorece a simetria entre a divisão dos projetos e a sua importância institucional.
Comente de maneira sucinta as suas respostas

4 – Centralização / descentralização – Os níveis de hierarquia contribuem para que possamos perceber como é distribuído o poder de decisão na organização (*Academia Judicial- AJ*), o qual pode ser centralizado quando a tomada de decisão estiver situada nos níveis mais elevados da

estrutura da organização, ou descentralizadas quando as decisões também ocorrem por delegação nos níveis organizacionais considerados baixos.

Aspecto Estrutural de Centralização / descentralização (poder na tomada de decisão – concentrado ou delegado)
1 – Na AJ o poder de decisão possui extensão reduzida devido ao seu fracionamento em vários níveis hierárquicos.
2 – Na AJ o processo decisório ocorre de forma participativa.
3 – Na AJ a delegação de poder é algo comum, o que facilita o trâmite do processo.
4 – A necessidade de apreciação pelos órgãos colegiados da AJ contribui para a demora na implementação das estratégias.
5 – A existência de vários níveis de poder na estrutura organizacional do TJ coíbe a capacidade produtiva da AJ
Comente de maneira sucinta as suas respostas

5 – Profissionalismo – Está diretamente ligado ao nível de educação formal e de treinamento daqueles que integram o quadro funcional da organização (*Academia Judicial – AJ*), para que possam vir a assumir os cargos.

Aspecto Estrutural de Profissionalismo (competência técnica x cargo)
1 – Na AJ os cargos e funções são ocupados por técnicos especializados no assunto.
2 – Os cargos disponíveis no quadro de pessoal do TJSC está em harmonia com as necessidades técnicas da AJ.
3 – A necessidade de formar e aperfeiçoar o corpo técnico para desempenharem atividades específicas dificulta o negócio da AJ.
4 – O profissionalismo da equipe técnica da AJ facilita a resolução dos problemas cotidianos.
5 – A capacidade técnica do quadro de pessoal favorece a agilidade nos procedimentos internos da AJ.
Comente de maneira sucinta as suas respostas

6 – Taxa de Pessoal – É a divisão das pessoas que atuam direta e indiretamente nos processos de trabalho da organização (*Academia*

Judicial – AJ) de acordo com os cargos e funções e o número de departamentos.

Aspecto Estrutural de Taxa de Pessoal (distribuição da força de trabalho)
1 – A taxa de pessoal segue níveis adequados em relação às necessidades da AJ.
2 – A correlação entre a taxa de pessoal e os projetos desenvolvidos permite a criação de novas metas.
3 – Na AJ a taxa de pessoal terceirizado envolvido nos processos de trabalho favorece a produtividade.
4 – A taxa de pessoal favorece a oferta de novos produtos e/ou serviços pela AJ.
5 – A taxa de pessoal da AJ possibilita que a carga de trabalho esteja balanceada.
Comente de maneira sucinta as suas respostas

7 – Na sua opinião qual dos elementos estruturais indicados abaixo deve ser modificado para favorecer a efetividade das ações da Academia Judicial no curto prazo (- de 1 ano).

Formalização

Especialização

Hierarquia

Centralização/Descentralização

Profissionalismo

Taxa de Pessoal

Justifique brevemente sua resposta

3ª SEÇÃO – Avaliação dos aspectos contextuais da Academia Judicial

1 – Tamanho – O tamanho estabelece a grandiosidade de uma organização (*Academia Judicial – AJ*) e, pode ter relação direta com o número de pessoas que fazem parte do quadro funcional ou com fatores como: montante de vendas, clientes, lucro, capacidade física ou até volume de recursos financeiros.

Aspecto Contextual Tamanho (número de colaboradores)
1 – O tamanho da AJ proporciona uma capacidade de resposta rápida às mudanças do ambiente.
2 – O tamanho da AJ fornece a autonomia das unidades.
3 – O tamanho da AJ estimula a edição constante de normas.
4 – O tamanho da AJ favorece o uso da terceirização.
5 – A terceirização representa um volume expressivo do tamanho da AJ.
Comente de maneira sucinta as suas respostas

2 – Tecnologia – Representa a maneira particular de utilizar como ferramentas: conhecimentos, métodos, técnica, procedimentos etc., como sendo instrumentos de produção de bens e serviços pela organização (*Academia Judicial – AJ*).

Aspecto Contextual Tecnologia Organizacional
1 – A tecnologia é utilizada como uma estratégia para a constante atualização e evolução na AJ.
2 – O ambiente no qual a AJ está inserida favorece a utilização de novas tecnologias.
3 – A busca por novas tecnologias é algo comum na AJ.
4 – O processo de trabalho na AJ demandam a utilização de tecnologias múltiplas.
5 – O uso de tecnologias combinadas com a automatização das atividades na AJ produzem ganho de produtividade.
Comente de maneira sucinta as suas respostas

3 – Ambiente – Entendido como o conjunto das particularidades e/ou condições internas (recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros) e externas (grupos de interesse, fatores políticos, sociais, econômicos, culturais, legais etc.) que envolvem, afetam ou são afetados pela a organização (*Academia Judicial- AJ*).

Aspecto Contextual Ambiente
1 – A AJ sofre com as influências do ambiente externo devido à carência de mecanismos para obtenção de informações

2 – A AJ atende as demandas sem necessidade de informações ou recursos do ambiente externo.
3 – As influências do ambiente dificultam o alcance das metas pela AJ.
4 – O ambiente no qual a AJ está inserida permite à Instituição respostas padronizadas.
5 – O ambiente estável favorece a especialização da AJ.
Comente de maneira sucinta as suas respostas

4 – Metas e estratégias – As metas, em geral, são escritas e traduzidas de forma quantitativa ou qualitativa no planejamento da organização (*Academia Judicial- AJ*) como sendo algo a ser alcançado ao longo do tempo. A estratégia pode ser compreendida como um engenho/mecanismo que equilibra a interação entre a organização e o ambiente.

Aspecto Contextual
1 – As metas e estratégias da AJ permitem definir com clareza as ações ao longo do tempo.
2 – As metas e estratégias da AJ inibem a inibem a inovação e a criatividade.
3 – O processo de elaboração das metas e estratégias da AJ é democrático.
4 – As metas e estratégias da AJ favorecem o atendimento das demandas das partes interessadas.
5 – As metas e estratégias da AJ contribuem para constantes mudanças internas.
Comente de maneira sucinta as suas respostas

5 – Cultura – Compreendida como a reunião de padrões de comportamento – valores, crenças, conhecimentos, costumes – que não estão escritos, mas que são compartilhados e podem refletir na maneira de agir dos colaboradores no espaço que compreende a organização (*Academia Judicial- AJ*).

Aspectos Contextuais
1 – A cultura da AJ favorece a implementação de novas regras e procedimentos.

2 – A cultura da AJ pode ser observada pelo constante compartilhamento das normas, valores, crenças etc.
3 – Os elementos culturais da AJ reproduzem o foco do seu negócio.
4 – Os elementos culturais da AJ possibilitam informações que dão sentido ao trabalho da equipe.
5 – A cultura da AJ favorece a plena realização da sua missão.
Comente de maneira sucinta as suas respostas

6 – Na sua opinião qual dos elementos contextuais indicados abaixo deve ser modificado para favorecer a efetividade das ações da Academia Judicial no curto prazo (- de 1 ano).

Tamanho

Tecnologia

Ambiente

Metas e Estratégias

Cultura

Justifique brevemente sua resposta

4ª SEÇÃO – Avaliação dos aspectos do modelo de gestão

Modelo de gestão: entendido como um sistema interno composto pelo corpo de conhecimentos oriundos das ideias, crenças, valores, práticas e processos que a organização utiliza como instrumento de planejamento e controle da sua da realidade.

Aspectos do modelo de gestão		
Os elementos planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar a execução das tarefas se destacam no modelo de gestão da AJ	Teoria clássica (tarefa)	Modelo de gestão tradicional
O modelo de gestão da AJ contempla aspectos que respeitam rotinas e procedimentos padronizados, a legalidade, a hierarquia das autoridades, a impessoalidade e a meritocracia.	Burocracia (estrutura)	
O modelo de gestão da AJ tem o foco direcionado para os objetivos, resultados, aspectos práticos e flexibilidade dos	Neoclássica (estrutura)	

elementos (planejar, organizar, liderar e controlar)		
O modelo de gestão da AJ prioriza as relações humanas, a liderança e a motivação visando alcançar maior produtividade.	Abordagem humanista (pessoas)	
A utilização de sistemas de informação para o processamento e a disseminação de dados, além de métodos matemáticos e estatísticos caracterizam o modelo de gestão da AJ.	Abordagem quantitativa	
O modelo de gestão da AJ favorece a manutenção constante de dados atualizados sobre o ambiente, como forma de garantir a oferta de produtos e/ou serviços que atendam às suas necessidades e o seu crescimento.	Teoria dos sistemas	Modelo de gestão tradicional
De acordo com as variáveis que o ambiente oferece o modelo de gestão da AJ se ajusta.	Teoria da contingência	
O modelo de gestão da AJ contempla em seus pilares elementos como: liderança baseada no “saber fazer”; diálogo; trabalho em equipe, criação e acúmulo de conhecimento, cooperação e autoavaliação.	Sociocultural (japonês)	
O modelo de gestão da AJ apresenta a flexibilidade, a credibilidade, a criação de valor para o TJ e o bem-estar dos seus colaboradores como características essenciais na realização do seu negócio.	Sociocultural (chinês)	Modelos de gestão contemporâneos
A visão excessivamente direcionada para ambiente interno do TJ e da própria AJ evidenciam as particularidades do modelo de gestão da AJ.	Sociocultural (Russo)	
O modelo da AJ contempla o monitoramento contínuo do seu desempenho e reconhece as parcerias de longo prazo.	Sociocultural (Alemão)	

No modelo de gestão da AJ o foco no resultado se sobressai em relação à forma com ela está sendo gerenciada para garantir o objetivo pretendido.	Sociocultural (Anglo-saxão puro)	
O modelo de gestão da AJ contempla o foco no resultado, a flexibilidade e a rapidez na tomada de decisão como práticas básicas para os seus gestores.	Sociocultural (Anglo-saxão americano)	
O modelo de gestão da AJ apoia-se em instrumentos como o Planejamento Estratégico do TJ e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da própria AJ.	Uso ou Função	
A ideia de totalidade e não de simples junção das unidades para a execução do seu negócio caracteriza o modelo de gestão da AJ.	Holístico	
O modelo de gestão da AJ incorpora tecnologias para trata às informações, automatizar procedimentos e auxiliar na comunicação em tempo, possibilitando a modificação instantânea dos seus processos de negócio.	Virtual	
O modelo de gestão da AJ foca na troca de interesses “clientelismo”	Patrimonial	
Com foco no cliente e nos resultados, o modelo de gestão da AJ se apresenta como flexível e privilegia a delegação de poder e autoridade por toda sua estrutura.	Gerencial	Modelos de gestão pública

De acordo com os seus conhecimentos indique as 5 (cinco) características e/ou condições que são evidentes no atual modelo de gestão da Academia Judicial.

- Foca na execução de tarefas
- Prefere procedimentos padronizados
- Privilegia a Hierarquia de autoridade
- Prefere a Impessoalidade
- Utiliza a autoavaliação
- Foca em resultados

- Privilegia a Flexibilidade
- Prioriza as relações humanas
- Prioriza a liderança
- Prioriza a motivação
- Foca na Produtividade
- Utiliza métodos estatísticos
- Prioriza a atualização dos dados
- Privilegia o diálogo
- Prioriza o trabalho em equipe
- Foca no “saber fazer”
- Foca no bem-estar da equipe
- Prioriza o ambiente interno
- Prioriza as parcerias
- Foca no monitoramento contínuo
- Utiliza planos e planejamento
- Privilegia a ideia de totalidade
- Prioriza a tecnologia e a automatização
- Foca no Cliente
- Privilegia a delegação de poder

Indique 5 (cinco) características e/ou condições que na sua opinião devem fazer parte do modelo de gestão da Academia Judicial.

- Focar na execução de tarefas
- Preferir por procedimentos padronizados
- Privilegiar a Hierarquia de autoridade
- Preferir a Impessoalidade
- Utilizar a autoavaliação
- Focar em resultados
- Privilegiar a Flexibilidade
- Priorizar as relações humanas
- Priorizar a liderança
- Priorizar a motivação
- Focar na Produtividade
- Utilizar métodos estatísticos
- Priorizar a atualização dos dados
- Privilegiar o diálogo
- Priorizar o trabalho em equipe

- Focar no “saber fazer”
- Focar no bem-estar da equipe
- Priorizar o ambiente interno
- Priorizar as parcerias
- Focar no monitoramento contínuo
- Utilizar planos e planejamento
- Privilegiar a ideia de totalidade
- Priorizar a tecnologia e a automatização
- Focar no Cliente
- Privilegiar a delegação de poder

5ª SEÇÃO – Investigar quem são os *stakeholders*, suas influências e as obrigatoriedades que devem ser cumpridas pela Academia Judicial.

DADOS OBTIDOS NA CONSTRUÇÃO DO MAPA TÁTICO EM 2014

Stakeholders identificados

Administração do PJSC	Colaboradores (internos e externos)	Conselho Nacional de Justiça
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados	Demais escolas judiciais	Associações de magistrados
Fornecedores	Ministério da Educação	Conselho Estadual de Educação
Universidades nacionais e estrangeiras	Escolas de governo	Entidades de classe
Órgãos públicos	Escola Nacional da Magistratura	

1. De acordo com o seu conhecimento selecione na lista abaixo 3 (três) *stakeholders* (pessoas ou grupos de pessoas) que têm relação de interesse associada as ações que a Academia Judicial realiza.
2. Indique para cada *Stakeholder* selecionado um elemento organizacional que na sua opinião pode influenciar nas ações da Academia Judicial. Você pode repetir o item para mais de um *stakeholder*.

Formalização	Especialização	Hierarquia
Centralização/descentralização	Profissionalismo	Taxa de pessoal
Tamanho	Tecnologia	Ambiente
Metas e estratégias	Cultura	Estrutura organizacional
Modelo de gestão		

6ª SEÇÃO – Opinião sobre o contexto geral da Academia Judicial.

Na sua opinião o que deveria ser mudado, adaptado ou reestruturado na atual Academia Judicial para dar mais efetividade as suas ações?

APÊNDICE C – CONVITE AOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

Prezado(a) Fulano,

Gostaria de contar com sua colaboração em meu projeto de pesquisa de mestrado.

Conforme conversamos por telefone antes de enviar a pesquisa ao universo selecionado preciso testar o instrumento de coleta de dados (link abaixo), por isso, selecionei algumas pessoas que considero poder me auxiliar nesta tarefa, e **você é uma delas!!!**

O instrumento de coleta de dados que elaborei, visa responder aos objetivos geral e específico da minha pesquisa, a qual tem a finalidade de propor elementos organizacionais para que a Academia Judicial responda mais resolutivamente as demandas da formação do quadro de pessoal do PJSC.

Como comentei diferente de outros trabalhos que estabelecem seu foco nas questões didático-pedagógicas, a minha pesquisa está direcionada para a Administração/Gestão (elementos estruturais, modelo de gestão, partes interessadas “*stakeholders*”) das Escolas de Governo.

Não se preocupe se achar que não entende nada sobre o tema, pois um dos objetivos deste teste é perceber se a linguagem está adequada a qualquer pessoa, independente do grau de conhecimento sobre o tema.

O questionário possui 127 perguntas tabuladas seguindo a escala Likert (concordo, discordo etc.), sendo ao final de cada bloco há um campo aberto que possibilita ao respondente fazer seus comentários.

Peço, ainda, registre o tempo dispendido para o preenchimento do questionário, bem como apresente suas críticas, sugestões, pontos duvidosos acerca da redação ou de conteúdo, como forma de aperfeiçoar o instrumento construído. Para facilitar as suas respostas segue um breve roteiro:

- a) Quanto tempo levou para finalizar o preenchimento da pesquisa?
- b) Qual sua opinião sobre o formulário eletrônico?
- c) Teve dificuldade em responder alguma pergunta, pois as opções fornecidas não eram suficientes? Ou mesmo adequadas?
- d) Encontrou algum erro de português ou de conteúdo?
- e) Sugestões de melhoria:
- f) Após a consolidação dos dados, caso seja seu interesse, enviarei os resultados da pesquisa.

Por fim, se possível, solicito que o questionário seja respondido até o dia 1º/7/2016.

Mais uma vez agradeço pela tua colaboração!

Fraterno abraço,

Adalto

APÊNDICE D – CONVITE AOS RESPONDENTES
COLABORADORES DA AJ

Prezado(a) Fulano de tal,

Conforme conversamos gostaria de contar com sua colaboração em meu projeto de pesquisa de mestrado.

O instrumento de coleta de dados que elaborei, visa responder aos objetivos geral e específico da minha pesquisa, a qual tem a finalidade de propor elementos organizacionais para que a Academia Judicial responda mais resolutivamente as demandas da formação do quadro de pessoal do PJSC.

Como comentei diferente de outros trabalhos que estabelecem seu foco nas questões didático-pedagógicas, a minha pesquisa está direcionada para a Administração/Gestão (elementos estruturais, modelo de gestão, partes interessadas “*stakeholders*”) das Escolas de Governo.

O questionário possui 56 perguntas tabuladas seguindo a escala Likert (concordo, discordo etc.), sendo ao final de cada bloco há um campo aberto que possibilita ao respondente fazer seus comentários; 2 de múltipla escolha; 3 com caixa de seleção e 1 pergunta-chave com campo aberto.

Por fim, se possível, solicito que o questionário seja respondido até o dia 8/7/2016.

Mais uma vez agradeço pela tua colaboração!

Fraterno abraço,

Adalto

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou aluno do Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina e estou realizando uma pesquisa sob a orientação do Professor Doutor Maurício Fernandes Pereira, cujo objetivo é analisar quais são os elementos organizacionais que devem fazer parte do modelo de estrutura organizacional da Academia Judicial para que responda mais resolutivamente as demandas da formação do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Sua participação envolve uma entrevista, que será gravada se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 1 (uma) hora.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no sob sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Florianópolis, ___ de _____ de 2016.

Atenciosamente,

Adalto Barros dos Santos
CPF: 707.420.069-72
Matrícula: 201403735

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu _____ aceito participar da pesquisa para realização da Dissertação de conclusão de curso do mestrando/pesquisador Adalto Barros dos Santos, cuja orientação é feita pelo Professor Doutor Maurício Fernandes Pereira e permito que o pesquisador obtenha gravação de voz de minha pessoa para fins de pesquisa científica.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

A gravação de voz ficará sob a propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda do mesmo.

Declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do
participante

Local e data

APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) Gostaria que Senhor/Você contasse um pouquinho sobre o Senhor/Você (qual é sua área de formação, titulação) e depois a respeito da sua história no Poder Judiciário. (Tempo no TJ, cargos que ocupa ou já ocupou, áreas em que atuou na organização, se já havia atuado como gestor)

2) Agora passando para o cenário da Academia Judicial, quando o Senhor/Você não fazia parte do quadro de dirigentes como a percebia? Senhor/AJ Você participava, acompanhava ou contribuía de alguma forma na realização de suas ações?

3) Como foi que o Senhor/Você estabeleceu os seus laços a Academia Judicial? ou foi um convite/desafio que lhe foi dado pelo seu perfil técnico/gerencial ou experiência em outra instituição ou ainda por ser algo tem interesse?

- Nível hierárquico (cargo que ocupa ou ocupou na AJ)
- Tempo de AJ (atua ou atuou)

4) O Senhor/Você recorda ou sabe dizer se durante o processo de criação a Academia Judicial, para definir uma estrutura organizacional adequada a sua realidade foi adotado o referencial de alguma outra escola nacional ou estrangeira, qual? O que levou a adotar este referencial?

5) É de seu conhecimento a existência (quando atuou na AJ existia) de alguma norma específica que discipline a atuação das escolas no âmbito do Poder Judiciário?

6) **CONTEXTUALIZAÇÃO:** É (quando atuou na AJ era) comum o CNJ e a ENFAM realizarem encontros ou convidar os dirigentes das escolas para tratar de assuntos ligados à área da formação e aperfeiçoamentos dos quadros de pessoal do judiciário,

PERGUNTA: E em relação à administração ou a gestão das escolas, alguma vez que se recorde teve algum encontro específico para tratar ou dar orientações sobre o modelo de escola que se espera ver implantado pelos Tribunais?

7) **CONTEXTUALIZAÇÃO:** A AJ ao ser credenciada em 2007 para ofertar Cursos de Pós-graduação, passou a ter um status de IES e, devido a isso parece que ainda nos dias atuais nos bastidores institucionais (interno e externo) pairam dúvidas em relação ao foco do negócio da AJ, ou seja, foco nas ações (ensino, pesquisa, extensão) de IES ou foco nas ações de EG (cursos e eventos livres ligados ao cotidiano institucional), e também quanto à identidade da AJ.

PERGUNTA: Qual a sua avaliação em relação a esse fato? E o que fazer para superá-lo?

8) **PERGUNTA:** Se Senhor/Você tivesse que descrever a estrutura organizacional da Academia Judicial, (por exemplo: é muito formalista, pois tem a necessidade de editar muitas normas, a divisão do trabalho é especializada por áreas etc.) como seria?

9) **PERGUNTA:** Dentre esses elementos que citou na sua opinião qual deve ser modificado para favorecer a efetividade das ações da Academia Judicial no curto prazo (- de 1 ano)? Por quê?

10) **PERGUNTA:** Na sua avaliação o modelo de gestão da AJ pode ser definido como sendo fruto dos conhecimentos empíricos, ou melhor, baseado na experiência e na observação, metódicas ou não dos dirigentes da AJ ao longo do tempo?

11) Agora vou repassar a(o) Senhor/Você duas listas e pediria que indicasse de acordo com a sua percepção:

- Lista 1 – 5 (cinco) características e/ou condições evidentes no modelo de gestão da Academia Judicial;
- Lista 2 – 5 (cinco) características e/ou condições que na sua opinião devem fazer parte do modelo de gestão da Academia Judicial.

ENTREVISTADO N. _____

LISTA 1 – 5 (cinco) características e/ou condições evidentes no modelo de gestão da Academia Judicial.

	Foca na execução de tarefas
	Prefere procedimentos padronizados

	Privilegia a Hierarquia de autoridade
	Prefere a Impessoalidade
	Utiliza a autoavaliação
	Foca em resultados
	Privilegia a Flexibilidade
	Prioriza as relações humanas
	Prioriza a liderança
	Prioriza a motivação
	Foca na Produtividade
	Utiliza métodos estatísticos
	Prioriza a atualização dos dados
	Privilegia o diálogo
	Prioriza o trabalho em equipe
	Foca no “saber fazer”
	Foca no bem-estar da equipe
	Prioriza o ambiente interno
	Prioriza as parcerias
	Foca no monitoramento contínuo
	Utiliza planos e planejamento
	Privilegia a ideia de totalidade
	Prioriza a tecnologia e a automatização

	Foca no Cliente
	Privilegia a delegação de poder

ENTREVISTADO N. _____

LISTA 2 – 5 (cinco) características e/ou condições que devem fazer parte do modelo de gestão da Academia Judicial.

	Focar na execução de tarefas
	Preferir por procedimentos padronizados
	Privilegiar a Hierarquia de autoridade
	Preferir a Impessoalidade
	Utilizar a autoavaliação
	Focar em resultados
	Privilegiar a Flexibilidade
	Priorizar as relações humanas
	Priorizar a liderança
	Priorizar a motivação
	Focar na Produtividade
	Utilizar métodos estatísticos
	Priorizar a atualização dos dados
	Privilegiar o diálogo
	Priorizar o trabalho em equipe
	Focar no “saber fazer”

	Focar no bem-estar da equipe
	Priorizar o ambiente interno
	Priorizar as parcerias
	Focar no monitoramento contínuo
	Utilizar planos e planejamento
	Privilegiar a ideia de totalidade
	Priorizar a tecnologia e a automatização
	Focar no Cliente
	Privilegiar a delegação de poder

12) **CONTEXTUALIZAÇÃO:** Na área da administração é comum utilizar o termo *stakeholders* para definir as pessoas ou grupos de pessoas que têm relação de interesse associada as ações que a organização realiza, em virtude de afetá-la/influenciá-la ou ser afetado/influenciado por ela.

De acordo com o seu conhecimento quais são os *stakeholders*, **se possível**, indique pelos menos 3 (três) que podem afetar/influenciar as ações desenvolvida pela Academia Judicial e por quê?

APÊNDICE G – EXEMPLO DE APLICAÇÃO DOS PONTOS AS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO DE ACORDO COM A ESCALA LIKERT

	1 - Os documentos emitidos pela AM disponibilizam as informações necessárias para o desempenho das suas atividades	2 - Os documentos disponíveis na AM apresentam dados adequados para a compreensão do seu negócio	3 - Os documentos gerados pela AM indicam alinhamento com as suas estratégias e metas	4 - Os documentos da AM proporcionam o reconhecimento das partes interessadas em suas ações	5 - O nível de formalização limita o processo de decisão na AM
	1	1	1	-1	-1
	2	2	2	2	-2
	2	1	1	1	-1
	-1	-1	2	2	-2
	-1	1	-2	-1	-2
	1	1	0	1	-1
	1	2	2	2	0
	2	1	0	2	-2
	2	2	2	1	-1
	2	2	2	2	0
	1	1	1	2	-2
	1	1	1	1	-1
	1	1	1	1	-1
	2	2	-1	-1	-2
	2	2	2	2	-2
	2	2	2	2	-1
	-1	1	0	0	-1
	1	1	1	1	-2
	1	1	1	0	2
	2	2	2	2	-2
	2	2	2	2	-2
	0	0	0	0	-2
	1	1	2	2	-2
	1	1	1	1	-1
	1	1	1	1	-1
	2	2	2	2	-2
	2	2	2	2	-2
	1	1	0	1	-2
	2	2	2	2	-2
	1	0	0	1	-2
	2	2	2	2	0
	2	2	2	2	0
	1	2	2	1	-2
	0	1	2	1	-1
	1	2	2	2	-1
	1,18	1,26	1,15	1,21	-1,00

MEDIA: 0,76

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

APÊNDICE H – EXEMPLO DA UTILIZAÇÃO DO MODELO MATEMÁTICO PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO COM INTER-RELAÇÕES ENTRE OS ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1 – Os documentos emitidos pela AJ disponibilizam as informações necessárias para o desempenho das suas atividades	2 – Os documentos disponíveis na AJ apresentam dados adequados para a compreensão do seu negócio	3 – Os documentos gerados pela AJ indicam alinhamento com as suas estratégias e metas	4 – Os documentos da AJ proporcionam o reconhecimento das partes interessadas em suas ações	5 – O nível de formalização limita o processo de decisão na AJ	3 – O tamanho de AJ estimula a edição constante de normas	1 – A cultura da AJ favorece a implementação de novas regras e procedimentos
73,81	73,81	73,81	26,19	73,81	50	26,19
97,48	97,48	97,48	97,48	97,48	50	73,74
98,24	74,12	74,12	74,12	74,12	50	74,12
25,6	35,6	98,8	98,8	98,8	1,2	1,2
26,5	26,5	3	26,5	97,1	3	3
74,27	74,27	50	74,27	74,27	25,73	25,73
73,62	97,24	30	73,62	50	50	50
99,87	99,87	99,87	99,87	99,87	50	74,93
73,98	73,98	50	73,98	73,98	50	26,02
97,97	97,97	97,97	97,97	50	97,97	73,98
97,71	73,86	73,86	73,86	97,71	50	73,86
73,62	73,62	73,62	97,24	26,38	2,76	2,76
96,15	73,07	73,07	96,15	73,07	96,15	73,07
98,1	98,1	98,1	98,1	98,1	98,1	98,1
96,57	96,57	96,57	96,57	3,43	3,43	73,28
50	50	50	50	97,47	2,53	97,47
74,74	74,74	99,49	99,49	99,49	50	99,49
72,73	72,73	72,73	72,73	72,73	50	72,73
72,42	72,42	72,42	72,42	72,42	27,38	94,83
73,33	73,33	26,67	26,67	96,66	50	96,66
97	97	97	97	97	97	26,5
97,77	97,77	97,77	97,77	73,88	73,88	73,88
26,62	73,38	50	50	73,38	50	50
72,97	72,97	72,97	72,97	95,95	72,97	27,03
73,8	73,8	73,8	50	2,4	26,2	73,8
97,39	97,39	97,39	97,39	2,61	50	97,39
96,37	96,37	96,37	96,37	96,37	73,19	96,37
74,93	50	50	74,93	99,87	50	25,07
97,59	97,59	97,59	97,59	97,59	73,7	50
74,77	74,77	74,77	74,77	50	50	74,77
98,94	98,94	98,94	98,94	50	50	50
72,46	94,91	94,91	72,46	94,91	72,46	72,46
50	72,73	72,73	72,73	72,73	27,27	27,27
73,41	96,81	96,81	73,41	73,41	96,81	96,81
77,96	77,92	77,21	78,69	73,73	52,04	60,37

MÉDIA: 71,42

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

**APÊNDICE I – CODIFICAÇÕES SEMÂNTICAS DOS ASPECTOS
ESTRUTURAIS E CONTEXTUAIS DA AJ**

Aumenta a produtividade	Ausência de processo de capacitação	Autoavaliação impacto positivo (Continua)
Burocracia	Busca constante de aprimoramento	Busca pela gestão participativa
Carência de estudo aprofundado	Carência de Técnico/Perito (domínio, conhecimento etc.)	Centralização
Centralização dirigentes/gestores AJ	Centralização em nível único	Centralização hierarquizada
Centralização TJ / órgãos colegiados	Comprometimento institucional dos servidores	Comunicação interna
Comunicação interna de qualidade	Conflito de competência administrativa	Conflito de qualificação X atuação especializada
Conservadorismo	Continuidade administrativa	Cultura
Cultura burocrática	Cultura da hierarquia	Desburocratização
Dedicação exclusiva diretoria	Descentralização	Desconhecimento da estrutura/atribuições
Descontinuidade administrativa	Dificuldade na tomada de decisão	Dificuldade de acesso à informação
Disfunção (cargo) X atuação especializada	Equipe especializada / multidisciplinar	Escassez normativa
Essencial para processos de trabalho	Estabelece a identidade organizacional	Estabelecer ordem de prioridade para atendimento das demandas
Excesso de terceirizados	Excesso normativo	Falta de autonomia
Falta de comunicação interna / divulgação	Falta de cultura da qualidade	Falta de gestão participativa

Aumenta a produtividade	Ausência de processo de capacitação	Autoavaliação impacto positivo (Conclusão)
Falta de mecanismos redução do impacto do ambiente	Falta de registro dos procedimentos	Falta de sistema de meritocracia
Fluxo processo de trabalho	Gestão participativa	Identidade
Impacto na produtividade	Impacto na tomada de decisão	Impacto negativo na produtividade
Impacto negativo no planejamento	Impacto no planejamento	Influência TJ
Limitação de ação	Limitação de recursos	Limite de produtividade
Maior autonomia	Melhoria na definição de processos de trabalho	Melhoria nos processos de trabalho
Mudança cultural	Mudança de foco	Necessidade de gestão por competência
Nível adequado de centralização/descentralização	Nível adequado de formalização	Nível adequado de metas e estratégias
Nível adequado de taxa de pessoal	Nível adequado do tamanho	Nível inadequado de taxa de pessoal
Oportunidade de melhoria (evolução/desenvolvimento/vantagem)	Padronização	Padronização favorece a delegação
Pouca pesquisa aos documentos	Produto de fato imprevisto / novidade	Profissionalismo
Revisão constante das funções	Revisão estrutural	Sobrecarga de atividades
Sobrecarga de funções	<i>Stakeholders</i>	Subordinação à formalização externa
Taxa de pessoal	Tecnologia	Utilização reduzida/limitada

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

APÊNDICE J – INFLUÊNCIAS (PODER E INTERESSES)
EXERCIDAS PELOS *STAKEHOLDERS* NA AJ

Stakeholder	Influência			Instrumento de coleta de dado
	Papel	Poder	Interesses	
Administração do PISC	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Mantenedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Política administrativa-financeira • Gestão administrativo-financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da atividade jurisdicional e administrativa; • Melhoria dos serviços prestados à sociedade; • Preparação dos concursandos para provimento de cargos de juizes substitutos; • Formação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores; • Desenvolvimento de pesquisa; • Realização de atividades de extensão; • Disseminação do conhecimento institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição Federal de 1988 – art. 39, § 2.º • Constituição do Estado de Santa Catarina – art. 83, parágrafo único. • Lei n. 15.327/2010 – art. 3.º, § 3.º, inciso IV. • Código de Organização Judiciária do Tribunal – art. 70. • Resolução TJ n. 17/2012. • Regimento interno da Academia Judicial.
Colaboradores (internos e externos)	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Colaborador • Prestador de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação e aperfeiçoamento; • Desenvolvimento pesquisa; • Concessão bolsa; • Custeio formação continuada; • Retribuição pecuniária atuação formador; • Publicações científicas; • Progressão funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lei n. 15.327/2010 – art. 3.º, § 3.º, inciso VIII • Resolução TJ n. 18/2015 – Formadores. • Resolução TJ n. 8/2016 – Afastamento Magistrados. • Resolução CEJUR n. 04/2007 – Participação com investimento PISC. • Resolução GP n. 13/2012 – Participação Cursos e Eventos. • Resolução AJ n. 3/2013 – Mapa Tático. • Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. • Plano de Formação 2015.
Conselho Nacional de Justiça	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizador 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão administrativo-política 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação dos quadros da justiça nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução CNJ n. 64/2008 – afastamento magistrado. • Resolução CNJ n. 75/2009 – concurso magistratura. • Resolução CNJ n. 111/2010 – criação do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud. • Resolução CNJ n. 159/2012 – diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. • Resolução CNJ n. 192/2014 – política nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores. • Resolução CNJ n. 226/2016 – atividade docência pelos magistrados.

Influência				Instrumento de coleta de dado
Stakeholder	Papel	Poder	Interesses	
ENFAM	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiro • Fiscalizador 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão administrativa • Planejamento • Políticas e diretrizes formativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação dos concursos para provimento de cargos de juizes substitutos; • Formação e aperfeiçoamento dos magistrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução ENFAM n. 3/2013 – curso formação aperfeiçoamento. • Resolução ENFAM n. 4/2014 – curso formação. • Resolução ENFAM n. 11/2015 – diretrizes pedagógicas ENFAM. • Resolução ENFAM n. 2/2016 – programa formação aperfeiçoamento magistrados. • Instrução Normativa ENFAM n. 3/2016 – credenciamento cursos.
Demais escolas judiciais/ associações de magistrados	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações interinstitucionais • Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercâmbio de informações, técnicas de trabalho, colaboração acadêmica, cultural e administrativa; • Cessão de uso de espaços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Termo de Cooperação n. 013/2013 ESMESC. • Convênio n. 014/2013 – ESMESC.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Prestador de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de consultoria; • Realização de cursos e eventos; • Oferta de serviços de cerimonial e fornecimento de alimentação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lei n. 8.666/1993 – licitações e contratos. • Lei n. 15.327/2010 – art. 3º, § 3º, incisos IV e VIII. • Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. • Plano de Formação 2015.
Ministério da Educação / Conselho Estadual de Educação	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizador 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão administrativa • Políticas e diretrizes educacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Credenciamento; • Recredenciamento; • Autorização de cursos; • Reconhecimento de cursos; • Emissão de diplomas e certificados; • Formação do docente; • Avaliação e instituição e cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição Federal de 1988 – art. 205 e ss. • Lei n. 9.394/1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. • Decreto n. 5.773/2006 – regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior. • Resolução CNE/MEC n. 7/2011 – credenciamento especial. • Resolução CES/MEC n. 5/2008 – credenciamento especial. • Portaria Normativa MEC n. 40/2007 – processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e MEC de Instituições. • Resolução CEE/SC n. 100/2011 – fixa normas para o funcionamento da Educação Superior no Sistema Estadual de Ensino. • Resolução CEE/SC n. 174/2013 – fixa normas para o funcionamento da Educação Superior no Sistema Estadual de Ensino. • Resolução CEE/SC n. 1/2015 – fixa normas para o funcionamento da Educação Superior no Sistema Estadual de Ensino.

Stakeholder	Influência			Instrumento de coleta de dado
	Papel	Poder	Interesses	
Universidades nacionais e estrangeiras	<ul style="list-style-type: none"> Parceiro Colaborador Prestador de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> Relações interinstitucionais Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> Intercâmbio de informações, técnicas de trabalho, colaboração acadêmica, cultural e administrativa; Cessão de uso de espaços; Produção de publicações científicas; Ofertas de vagas em cursos de mestrado e doutorado com possibilidade de dupla-titulação; Desenvolvimento de pesquisa; Consultoria; Intercâmbio de docentes e estudantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Termo de Cooperação – processo administrativo n. 259934-2006.1 – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Convênio n. 072/2013 – Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Termo de Cooperação n. 231/2014 Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Termo de Cooperação n.83/2015 – Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. Termo de Cooperação s/nº – Universidade de Bolonha e Associação Brasileira de Constitucionalistas Democratas-ABCD. Termo de Cooperação n. 067/2014 – Universidade Zhongnan. Termo de Cooperação n. 121/2015 – Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.
Escolas de governo	<ul style="list-style-type: none"> Parceiro Colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> Relações interinstitucionais Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> Intercâmbio de conhecimento técnico, científico e administrativo; Promoção de atividades de formação e aperfeiçoamento para magistrados; Atividades de pesquisa; Programas de extensão. 	<ul style="list-style-type: none"> Termo de Cooperação n. 072/2015 – Escola Judiciária Eleitoral do TRE/SC.
Entidades de classe	<ul style="list-style-type: none"> Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Relações interinstitucionais Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> Cessão de uso de espaços; Intercâmbio de conhecimento técnico, científico e administrativo; Atividades de extensão. 	<ul style="list-style-type: none"> Termo de Cooperação n. 126/2014 – Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina – SINDJUSC. Convênio n. 102/2015 – Associação dos Magistrados Catarinenses – AMC.
Órgãos públicos	<ul style="list-style-type: none"> Parceiro Colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> Relações interinstitucionais Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> Compartilhamento de informações, vagas em cursos e eventos; Intercâmbio de conhecimento profissional para atividades formativas; Formação de colaboradores na linguagem dos sinais. 	<ul style="list-style-type: none"> Termo de Cooperação TCE n. 32/2012 – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina – TCE, Ministério Público de Santa Catarina – MPSC, Assembleia Legislativa de Santa Catarina – ALSC, Secretaria de Estado da Fazenda e Companhia Catarinense de Água e Saneamento – CASAN. Convênio n. 141/2014 – Fundação Catarinense de Educação Especial.
Escola Nacional da Magistratura	<ul style="list-style-type: none"> Parceiro Prestador de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> Relações interinstitucionais Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> Realização de cursos e eventos; Formação e aperfeiçoamento de magistrados. 	<ul style="list-style-type: none"> Realização do evento intitulado: “Humanismo em nove lições” no ano de 2012.

Fonte: elaborado pelo autor (2016).